大是文化

為什麼我要的是這個，最後卻買了那個？

訂價背後的心理學

The Psychology of Price

行銷有四大要素，
如何只用一種就增加20%的毛利？
答案是：訂價。

如何利用「他人錢財心態」增加40%營收？
為什麼「誘餌」可以搶到更多顧客？
同一種產品，如何讓有錢顧客多付、沒錢顧客也能滿足？
為什麼我們對廉價產品認真比價、對奢侈品卻很少計較？

本書內附「訂價診斷書」，用30個問題，幫助你快速判斷：「這個訂價到底對不對……」

英國首席訂價大師
與行為經濟學家
李·考德威爾
Leigh Caldwell ◎著　林奕伶◎譯

英國亞馬遜五顆星評價：
「買這本書的每一分錢都值得。」

美國西北大學行銷學博士
政治大學企業管理系教授 洪順慶

聖米爾企管顧問公司
策略總監暨執行長 潘文俊

專業推薦

大是文化

為什麼我要的是這個，最後卻買了那個？

訂價背後的心理學

The Psychology of Price

英國首席訂價大師
與行為經濟學家
李·考德威爾
Leigh Caldwell ◎著　林奕伶◎譯

市場研究距離實際的消費者行為，有三「步」之遙：

顧客「不」知道自己的感覺、
「不」會說出他們知道的事情，
也「不」會照他們說的去做。

——奧美廣告創辦人大衛・奧格威（David Ogilvy）——

30個問題，判斷你的訂價到底對不對

——讀完本書，你一定能回答出這30個問題！

1. 顧客考慮購買你的東西時，會拿什麼其他產品來比較的？
2. 你的價格和競爭對手比起來怎麼樣？
3. 不同產品的毛利如何？
4. 如果顧客願意支付的價格，遠高於你的訂價，有什麼策略可以爭取到顧客額外的預算？
5. 顧客購買你的各種產品時，他們眞正想要的，是哪些特色？
6. 顧客打算跟你買東西時，你可以提供多少選擇？
7. 遇到有顧客想買你的產品，但現在還負擔不起，或許下個月或下一季才會有多餘的錢，這時候，你能爲顧客做什麼？
8. 有什麼東西可以當贈品？
9. 你做了什麼來「隱藏」產品——讓產品難以直接與競爭對手的產品做比較？
10. 有什麼誘餌可以提供給顧客，讓產品更有吸引力？
11. 你做過什麼樣的實驗，來衡量或測試市場的支付意願？
12. 你選擇「不」賣東西給哪些顧客？
13. 你賣的東西，是否產品及服務的版本兼具？
14. 你會把無形的服務變成有形的產品嗎？

15.你下一次重新調整產品、提高價格，預計在什麼時候？怎麼做？

16.你會把產品依附在什麼樣的高價商品，去降低顧客對價格的抗拒心理？

17.你如何利用錨定法，增加產品的感知價值？

18.你的產品要搭配什麼樣的東西，讓顧客難以和其他替代品做比較？

19.誰是你心目中的勁敵？

20.你要怎樣抵抗勁敵的訂價策略？

21.你知道顧客認為什麼樣的價格或訂價模型，才是公平的嗎？

22.你要怎樣改變他們對公平的看法，並證明你有權把價錢訂高？

23.你提供給顧客的全部價值是什麼？

24.顧客認為的全部價值是什麼？怎麼向他們證明你的眞正價值更高？

25.顧客向你買了一樣產品後，如何讓他們追加購買？

26.你透過哪些通路銷售？還有哪些通路可以利用？

27.你的通路中，其他事業（及人）有什麼目標？

28.他們的營運受到哪些限制？

29.顧客有機會用別人的錢，向你買東西嗎？

30.你怎樣利用訂價，建立顧客固定購買的習慣？

目錄

推薦序｜ 013
「訂價」不該沉默／潘文俊

前言｜ 017
訂價絕對不只是「成本＋利潤」，而是一門心理學

第1章｜ 023
這個產品，跟什麼擺在一起賣？
販售環境會暗示顧客：這個產品價值多少

第2章｜ 039
成本當然要算，但目的只有一個
別暗示顧客買的是原料組合，而是買到產品價值

第3章｜ 049
怎麼每種客層的錢，大賣場都能賺到？
「差別訂價法」讓經濟寬裕的顧客多付、沒錢的顧客也能滿足

第4章｜ 065
問出顧客願意支付的最高金額
市場調查更得運用心理學

第5章｜ 075
說服比消費者更難纏的專業採購人
先說服一家通路，別家就會跟進

第6章｜ 083
漲價卻不引起顧客反彈的心理學技巧
賺最多的品項才調漲，但是全力宣傳沒調漲的品項

第7章｜ 093
錨定法：心理威力最強大的訂價法
設定心理錨點，誘導顧客多花60%的錢

第8章｜ 107
不跟著打折，顧客還是照買，爲什麼？
面對削價競爭，有3種不必降價的聰明對策

第9章｜ 125
誘餌：引導顧客買下比較貴的那一款產品
當兩種產品勢均力敵，請提供價格更高、但品質次之的第三種產品

第10章｜ 137
晚一點付，顧客就願意多付很多
關鍵是：不能讓顧客覺得這是債務

第11章｜ 149
爲什麼結伴逛街，我就會買到本來不想買的東西？
同儕效應：只要有人花了大錢，其他人就會加碼跟進

第12章｜ 159
電信業者爲什麼把資費方案搞得這麼複雜？
讓顧客沒機會跟競爭對手的資費方案做比價

第13章｜ 171
免費贈品的心理暗示
增加購買急迫性，至少有10種手法

第14章｜ 181
本來只想買這個，後來卻連那個也買了
追加銷售比一起推銷，更能消除顧客的心理障礙

第15章｜ 193
小蝦米搭售大鯨魚，蝦米可以賣很貴
怎樣的異業合作，讓顧客不假思索就掏出錢來？

第16章｜ 207
他人錢財心態
花別人的錢，比較沒有購物心理障礙，但有別的「障礙」……

第17章｜ 215
如何不讓顧客因預期會打折而觀望？
每次提供折扣，都為折扣產品建立區隔

第18章｜ 225
捐贈的心理學
顧客消費，廠商捐款，結果誰是最大受益者？

第19章｜ 237
運用心理學來訂價，會不會引起反感？
真相是：如果競爭對手用了而你不用，你的業績只會掉光光

結語｜ 243
價格，是最重要的行銷訊息

附錄1｜ 253
訂價診斷書

附錄2｜ 259
簡介行爲經濟學

附錄3｜ 267
延伸閱讀書目

本書以豐富的理論研究為基礎，用多個最淺顯易懂的實例，從消費者心理的觀點，檢視顧客制定購買決策的過程，並從中創造最高價值，是一本訂價策略的寶典。

——洪順慶

美國西北大學行銷學博士．國立政治大學企業管理研究所教授

推薦序
「訂價」不該沉默

潘文俊
聖米爾企業管理顧問有限公司・策略總監暨執行長

「訂價」怎麼會沉默？當然，以消費者的購買行爲來說，「價格」的角色是絕對不會沉默的——不管是購買商品前蒐集市場資訊時的錙銖必較，還是看完商品價格後的天人交戰，抑或是進入議價時的寸土不讓、近身肉搏，乃至購買後對價格的愛恨情仇——價格在購買過程中，從頭到尾都是極具分量的主角，而非爲人作嫁的小廝龍套。

然而，有趣的地方是，在我實際執行的企業顧問經驗中，「訂價」向來是在行銷4P——產品（product）、促銷（promotion）、通路（place）、訂價（price）——中，經營者**關注最多，但談論最少**（許多企業不是放棄不談，就是不假思索地採用產業慣例，或是「訂價＝成本＋固定獲利率」的成本加成法）；**決策最快**（因循既往慣例，不然就是消極地當個「市場跟隨者」，跟著競爭者的價格走）且**缺乏邏輯**的一角。

常見的狀況是：業務人員相信降價可以提高產品競爭力、擴大銷售量，進而增加業績；而財務主管認爲，嚴格控制邊際獲利才能創造利潤，所以偏好「成本＋固定獲利率」的訂價法；行銷同仁則認爲，爲了提高價值並維持市場占有率，要謹愼操作折扣促銷。於是，就會出現財務部門要求訂價高、行銷部門訂價居中、業務部門則希望走低價路線的歧異。

那麼，到底應該由何者勝出？依據價格管理制度還是連結經營策略？於是，成本加成法往往變成最有效率跟最能達成共識的「一致共識」（其實是無共識的共識）方式。結果，通常是落得消費者不感激、經營者不滿意、行銷人不叫好、業務認爲不叫座，令人啼笑皆非的局面。

的確，影響價格訂定的因素極多，包括企業目標、市場定位、競爭策略、顧客需求、成本、競爭者價格等等。更何況隨著網路的出現，市場價格更趨透明多元，訂價對企業而言確實變得越來越棘手。

訂價越高越好？你的服務或產品可能賣不出去，而你也可能只有這一次的出價機會；將本求利？薄利多銷？依據行情訂價？都不是專業應有的表現，況且行情既非公定，市場價格更不是一成不變，訂價究竟有沒有規則可循？

大是文化出版的這本優質好書《訂價背後的心理學》，作者李．考德威爾（Leigh Caldwell）提供了一個可供大眾參考的好觀點——訂價終究要回歸到以顧客導向（customer-oriented）的人性思考裡。在前言「訂價絕對不只是成本＋利潤，而是一門心理學」中，考德威爾一開始即開門見山地說：

「訂價應該根據顧客眼中的價值，而不是成本」、「價格應該具體，顧客才知道付出代價後可以得到什麼」，乃至結語的「價格或許看起來只是個數字，但在我們能從這個稱之爲經濟的豐富、微妙又複雜的體系之中，找出眞正關心的東西之前，價格是我們使用的語言」，內容一貫以顧客的感受連結至「價值」及「價格」的產生。

更可貴的是，不論是操作實務上具體的「訂價診斷書」，理論基礎深厚的「行爲經濟學」觀點，或是佐以商業小說式的敘述方法，讀來都生動有趣，而附錄的「延伸閱讀書目」，專業價值及深度，更是值得肯定。

個人認爲，《訂價背後的心理學》是一本商業人士與學人，不論是管理實務或研究探討，都値得深入閱讀的一本書。相信在饒富興味的閱讀過程中，各位讀者將發現，原來「訂價」不只不該沉默，它本就不該寂寞！

前言

訂價絕對不只是「成本＋利潤」，而是一門心理學

本書有大約一半的內容，本來是提供給大企業合夥人及主管做訓練手冊，連同專業諮詢及研究服務，共要價英鎊155元（按，約新台幣7130元；英鎊與新台幣的匯率大約是1：46*）。

想想看，要是完成這項訓練後，每年收入可以增加幾十萬元，那這個價錢太划算了。我們把這套訓練方案的價格砍到33.50元（約新台幣1541元）做促銷，果然讓許多小企業大感興趣。

現在，這本書的英國版以平裝本出版，可以把訊息傳遞給更多人；而且祭出令人難以抗拒的破盤價——14.99元（約新台幣690元）——你看得出來我在做什麼嗎？照理說，本書內容「過去服務企業時

＊本書價格如非另外說明，「元」皆以英鎊為單位。

如何訂價」和「現在出書後鎖定的讀者群」之間沒有關連，但其實關連可大了。**當你告訴讀者原先的價格這麼高，無形中會產生一股心理力量，讓人相信這個產品的價值比較高。**

顧客怎麼想，比算成本重要

多年來，我為自個兒的生意訂價時，總是要揣摩顧客的心理。跟大多數新創企業的老闆一樣，起初我是根據成本加上一點利潤，有時顧客會討價還價，有時我們得跟隨競爭對手的價格。但我始終相信顧客的心裡，一定有什麼東西是我疏忽了，如果一片DVD賣9.99元的效果比10元好，這當中肯定有什麼因素也能拿來用在訂價策略上。

2002年，心理學家丹尼爾．康納曼（Daniel Kahneman，被譽為行為經濟學之父，《快思慢想》作者）獲得諾貝爾經濟學獎，從那時起，**結合經濟學實務與心理學實驗結果的行為經濟學**（Behavioral Economics）就開始聲名大噪。我接觸這門學問不久後發現，這門新學科**有我一直在尋找的答案**。

行為經濟學揭露了消費者怎樣看待不同的價位，價格訂高一點再殺價是不是比較好？消費者願不願意為了月租的方式付更多錢？怎樣說服顧客為他們獲得的價值付費？最後，我成立了一家公司，專門提供訂價建議，所有的建議都在這本書裡。

行為經濟學帶來豐碩的成果，讓我們了解一般人怎樣購買產品（與服務），以及願意付多少錢。根據這些研究，我們和其他訂價專家設計了至少20種新的訂價方法，包括「訂價就是定位」（見第1

章）的新觀點、市場區隔與訂價策略，在零售業或企業對企業的環境中如何報價，以及怎樣利用訂價確保顧客忠誠又不犧牲利潤。

最後我們發現：**心理學是影響訂價成功與否的重要力量**。例如曾與我們合作的一家倫敦軟體公司，就利用心理學方法，讓營收增加超過200％；但不是我們所輔導的企業每家成效都能那麼大，我們和一家市場正在萎縮的雜誌社合作，改善的幅度就只有10％左右。不管怎樣，了解顧客的心理可以提升訂價能力並增加獲利；事實上，企業的訂價一定要做對，才能生存並茁壯；這是策略的必要條件，不是可有可無的選項。

這是第一本告訴讀者怎樣循序漸進、把訂價心理學應用在事業上的書；不論你賣的是什麼，產品也好、服務也好，是賣給消費者、別家公司還是政府，都一樣。我會先從如何利用價格定位產品說起，解釋如何為不同的市場區隔訂定不同價格；這些方法都有助於順應顧客的想法，而不是違逆他們的心理。

在閱讀的過程中，你會先看到巧克力茶壺公司的故事。這家公司利用訂價策略創造了一個全新的產品類別，並在好幾個市場建立高價的市場地位，同時靠著了解顧客的心理賺大錢。這家公司是虛構的，所以不必期待近期會在附近的超市架上看到巧克力茶壺，不過書裡的內容都是以其他企業的真實案例為根據。

本書架構

本書的每一章都分成三個部分：

第一部分先用巧克力茶壺公司的故事舉例，說明公司創辦人如何利用訂價策略來推出產品、提高獲利，擴大顧客基礎或對抗競爭對手。

第二部分說明故事中的訂價方法，討論背後的心理學原理，並提供其他採用相同做法的案例。

第三部分是「如何應用」的工具包，幫助你按部就班、實際運用這些方法。

讀者可以從頭到尾依序看完這本書；或者只看故事、心理學原理或工具包：每個部分都可以單獨成立，只是如果全部都看，將更能透徹了解其他部分。

每家公司的情況都不一樣，你會發現有些方法和章節比較適合你。不管怎樣，所有章節都能讓你更加認識、洞悉消費者的想法，以及想法如何轉變爲購買行爲。

本書的網站www.psyprice.com可以找到更多相關資料，請務必瀏覽網站，和其他讀者交流，並把你的想法寄給我。我尤其希望看到讀者提供採用訂價策略的親身案例，最好的例子，我將徵得同意後放在網站上與讀者分享，將來也許會當作範例，收在這本書的修訂版。

訂價心理學的7大原則

1. 訂價應該根據顧客眼中的價值，而不是成本。

2. 價格應該具體，顧客才知道付出代價後可以得到什麼。

3. 價格應該要方便做比較——在你可控制的範圍內。

4. 如果想調整價格，產品或服務必須重新設計。

5. 價格差異化，是獲利的關鍵因素。

6. 訂價訊息的溝通，會構成顧客對價值的看法。

7. 為了提高獲利，必須有心理準備，要錯失一些生意。

第1章

這個產品，跟什麼擺在一起賣？

——販售環境會暗示顧客：這個產品價值多少。

她告訴我產品名稱後，我大笑出聲。

「巧克力茶壺？妳是在開玩笑吧？」

瑪姬微微一笑。「絕對不是，但很高興你有這樣的反應。我想這個名字應該能引起很多人注意。」

她打開一個厚紙板包裝盒，小心翼翼地拿出一個葡萄柚大小的東西。那形狀看起來的確像個茶壺，而且像是用牛奶巧克力之類的原料做成的。

爐子上的水壺正好沸騰了。她打開壺蓋，放進一些茶葉，當著一臉疑惑的我，倒進正在沸騰的水。茶壺竟然沒有融化！

她把茶壺遞給我，我才發現那東西是用一層薄薄的透明塑膠做的，而那一層咖啡色，正隨著裡面的巧克力塗層融化而逐漸消褪。

「現在可以倒出來了。如果想喝甜一點，可以再等一下。試試看。」她一邊說，一邊遞給我一個杯子。

我倒出一點點。味道好極了。輕柔的茶香，加上清爽的甜味、乳脂與苦巧克力，味道平衡得恰到好處。我啜飲幾口後又多倒了一些。這次味道更濃烈，茶香與可可香氣競相釋放——對我來說可能甜了點。這時候，巧克力已經完全融化。又過了一分鐘，我把剩下的茶全倒出來，這時茶味更濃，杯中全是茶的味道，只在餘韻中嚐到柔和的乳香與甜味。

「眞妙，」我說。「可能需要一點時間才能習慣，但我認爲妳發明的東西不賴。」

瑪姬露出微笑。「一開始沒人知道這到底是什麼，但是喝茶習慣加糖的人幾乎都會喜歡。我正在研發帶苦味的茶壺給不加糖的人。」

我是在幾年前認識瑪姬的，當時我第一次看到商店採用她的訂價方法。她邀請我參觀她的新公司，並寫點東西。我不太確定會寫出什麼東西來，不過當下可以肯定這個產品很有原創性，值得一寫。我剛認識她的時候，她正從事攝影工作，所以我以爲她的產品可能跟行動電話、科技還是品牌有關，眞沒料到是一杯茶。

「罷了，」她繼續說，「我要向你展示的不是茶的味道如何，眞正有趣的地方在這裡。」

她打開一扇門，邀我進入一個布置得很像商店的房間，裡面有幾個不同的展示架。

「還沒看之前，」她說，「請問你願意爲一個這樣的茶壺花多少錢？」

我想了一下。「難說，我沒看過類似的東西。做這個要多少成本？」

「嗯，有趣的問題，」她說。「但我不打算回答。看看這個吧。」

她指示我走到第一組展示架。架子排得很像超級市場的貨架，放著一罐罐的即溶咖啡、濾泡式咖啡、80袋裝及160袋裝的茶包紙盒，旁邊放的是巧克力茶壺。再仔細一看，我看到了標價：

100g包裝的雀巢即溶咖啡	2.49元
100g包裝的金牌風味咖啡	3.39元
80袋裝的特立（Tetley）茶包	1.79元
250g包裝的義大利 Lavazza咖啡	3.29元
六個巧克力茶壺	2.79元
十二個巧克力茶壺	4.95元

「以這個價錢來說，我不太確定會不會常買，」我說。「買一整罐咖啡的價錢只能買到6個巧克力茶壺，感覺不太划得來。別人願意花這麼多錢嗎？」

「說得好！你點出了這裡的定位缺點，」她答道。「所以，我要你看看這個。」

下一個展示架擺設比較像義式咖啡館，有各種大小杯子，旁邊也都有標價：

卡布奇諾小杯	1.89元
卡布奇諾中杯	2.29元
卡布奇諾大杯	2.59元
美式咖啡小杯	1.69元
美式咖啡中杯	2.05元
美式咖啡大杯	2.35元
義式濃縮咖啡	1.29元
雙倍濃縮咖啡	1.79元
香草法布奇諾	3.49元
巧克力茶壺	2.89元

「好吧，我知道爲什麼會有人買了，」我說。「價錢區間跟其他東西差不多，我可以想像用這個價錢買巧克力茶壺了。」

「嗯，你要不要多看一個再來下定論？」

最後一組展示架其實是個小冰箱，裡面有各式各樣的乳製品和果汁。

一杯裝的有機優格	1.09元
四杯裝的有機優格	2.89元
250ml的新鮮水果冰沙	1.99元
1000ml的新鮮水果冰沙	3.69元
一罐裝的紅牛機能飲料	1.15元
四罐裝的紅牛機能飲料	3.95元

一個巧克力茶壺	1.59元
四個巧克力茶壺	4.45元

我沉吟了一會兒。「我想，如果我有購買這些東西的習慣，巧克力茶壺的價格似乎挺合理的。不過，一般人買四罐裝紅牛的頻率有多高？」

瑪姬馬上打開筆記本。「英國超市每週大約賣出200萬罐紅牛、100萬罐冰沙，還有——這個更正點——一億罐優格，所以這個市場還不錯。」

我點點頭。

「重點是：**產品的定位對一般人願意付多少錢有很大的影響**。如果把它放在茶包旁邊，消費者會拿它跟一個茶包或一杯咖啡的價格做比較，那差不多是0.03到0.10元。六個巧克力茶壺要價2.79元，似乎貴得嚇人。但如果把它跟現煮的卡布奇諾擺在一起，你就會願意花上2.89元買一個，差別很大。我們認爲，超市的甜蜜點（按，指高爾夫球賽中的最佳擊球點）是新鮮甜點飲料這方面的產品，類似冰沙或優格，或是瓶裝熱巧克力，可以收取大約2元的價格，但是咖啡館顯然也有市場，所以我們打算也在咖啡館銷售巧克力茶壺。」

接下來的幾個月證明，咖啡館的確是個大市場。當時還無法馬上確定咖啡館是不是重要的銷售通路，或是能否當作建立品牌知名度的管道，爲將來在超市銷售鋪路。不管怎樣，瑪姬找到一家連鎖餐飲業者願意銷售巧克力茶壺之後，其他連鎖業者也在6個月內跟進。

消費者拿這個產品跟誰比價？

當消費者碰到第一次接觸的產品或服務（以下用「產品」概括）時，對新產品的價值往往只有模糊的概念。有些產品的實際效益或許可以量化，有些金融服務及企業併購即是如此，如果這樣，價格就有清楚的理論基礎（如果有東西可以讓你獲利10,000元，也許值得花你上9,000元）。

但我們通常無從得知究竟該爲某個產品花多少錢。我們也許會試著想像購買這個產品可以獲得怎樣的享受（也就是該產品的效益），但這種事本來就很難推測，就算猜得到，也不見得能自然轉換成金額數字。所以，**我們會把產品拿來跟以前體驗過的類似產品做比較，把體驗過的東西當成價位基準**。

想像有個愛沙尼亞的朋友來訪，發現你家附近的一家酒吧，有提供她最喜歡的飲料，是以愛沙尼亞原料做的。你提議請她喝一杯，你認爲要付多少錢呢？

假設飲料是從瓶子倒進酒杯，你可能拿它跟紅酒做比較，預期175毫升要花4元。如果是倒進香檳杯，同樣的容量可能要價7元。要是發現飲料是以半品脫的包裝販售，你可能拿啤酒來比較，半品脫要價2元似乎很合理。若是用烈酒杯裝，大概會把那種飲料當成烈酒，心甘情願地付出2元買25毫升——只因飲料呈現方式不同，價差就有11倍之多。酒精含量當然也是考量之一，但不是造成這11倍的關鍵。

不管拿什麼產品和我們新買的東西相提並論，都可能是比價的指標。大部分的產品都可能被拿來跟許多不同的替代品比較，所以供應

商藉由跟比較昂貴的產品產生連結，就有機會塑造我們這些消費者的期望。

巧克力茶壺或許會被拿來跟茶包或咖啡館的現煮卡布奇諾比價，愛沙尼亞當地的酒精飲料可能會被拿來跟啤酒、威士忌或香檳比價，而幫你完成退稅手續的服務，比價對象可能是5.50元的掛號信、95元的財務軟體，或是要價2,000元、由合格專業人士提供的客製化服務。

分析產品的效益矩陣（benefit matrix）

每種產品的效益，都可以從更深層的角度來看。請仔細想想你的產品提供的所有效益，找出所有顧客可能向你購買產品的原因，一一檢視這些原因，看看背後是不是有更基本的理由。

比方說，有一種飲料可以讓人嚐到甜味——這是一種基本的生理渴望——也可能給人熟悉、舒適感或勾起愉快的回憶，這些回憶又可以分解成更基本的元素。

分析到最後，你會發現每種效益都是基於兩種情感驅動因素（痛苦和愉悅）及兩種物質效益因素（時間和金錢）。當然，你也可以說分析到最後，金錢和時間也是帶來愉悅的因素，不過多加上這一層對效益矩陣分析的實務操作，並沒有太大幫助。

舉例來說，巧克力茶壺公司是這樣運作的：

圖表1-1 • 效益矩陣－巧克力茶壺公司

主要（第一層）驅動因素	第二層驅動因素	第三層驅動因素	基本驅動因素
巧克力茶的味道	甜味		愉悅
	糖提供的能量		
	回憶聯想		
止渴			免於痛苦
滿足需要咖啡因的習慣	減少疲勞	工作生產力	愉悅 財富增加
和朋友一起喝飲料聯絡感情	社交關係		愉悅

另一個例子是會計事務所：

圖表1-2 • 效益矩陣－會計事務所

主要（第一層）驅動因素	第二層驅動因素	第三層驅動因素	基本驅動因素
遵守會計守則	降低遭到罰款及懲處的可能性	節省直接成本	金錢
	減少壓力		
	讓公司井然有序		減少痛苦
	為社會做對的事	社群意識	
稅務諮詢	提高控制		減少痛苦
	改善規畫	獲利	金錢 愉悅
	改善公司策略		
企業顧問	節省成本		金錢
	改善現金流	減少壓力	減少痛苦
		更有能力 壯大企業	金錢 愉悅

＊本章最後備有空白表格，可自行填寫。

這份產品的效益矩陣，列出了**影響消費者購買的各種理由，包括有意識及無意識的；但無論是什麼，顧客都只會考慮其中一小部分的理由，這就是很大的機會**。每個購買理由，都會有不同的競爭對手；消費者的每一種需求，都有很多選擇可以滿足。比方說，有個顧客想吃甜的，除了巧克力茶壺，還可以買一袋酒膠糖，或一杯普通的茶加糖，也可以買個甜點吃。只想喝杯熱飲的人可以選擇茶、咖啡或熱巧克力。想跟別人一起喝個東西聯絡感情的，可以去咖啡館一起喝咖啡、去酒吧喝杯酒，甚至是去看電影。

每一組競爭對手，各有自己的價格光譜。**企業只要選對競爭對手，並順利給自己定位，就能選擇完全不同的價位，改變自身的獲利能力**。圖表1-2提到的會計事務所可能會鎖定一組關鍵價值：遵守會計守則（範圍大致包含小公司的年度會計帳及退稅工作）。如果這麼做，事務所大概會受困於低價市場，被拿來比較的對象是獨立經營的記帳士，以及低成本且能削價和傳統會計事務所搶業務的會計「工廠」。這可能是一個獲利低的選項。

事務所也可以專注在稅務諮詢業務，這是價值較高的市場，收取的價格也比較容易隨著創造的價值而產生變化（詳見第15章第201頁的個案研究）。稅務諮詢或許更需要創意，所以也是比較不會陷入價格競爭的市場。

事務所還可以把自己定位成企業顧問，提供顧客有關商業及投資決策的意見。這樣的決策可以釋出高價值，因爲一些企業決策牽動的價值，落差可能高達數百萬元；如果事務所能扮演不可或缺的角色，協助顧客做出正確決定，那它能收取的價格，就能和它所發揮的影響

力成正比。

不過，伴隨最後這個選項的，是不同的定位考量。企業顧問的市場比遵守會計守則的市場小多了。企業顧問爭取顧客的方式，迥異於會計師。事務所必須拿得出相當的經驗，證明自己有能力提供這類的服務；而大部分的企業會抗拒這種收取高昂費用的服務——至少這筆費用若是以傳統方式報價，他們肯定會抗拒。因此，採取這種路線的事務所，應該選擇的訂價策略，是不要馬上讓顧客面對服務的成本。最好的做法是收取顧客尚未到手的部分獲利：未來成長的獲益。事務所應該觀察，考慮清楚究竟要藉此成立合資公司，還是跟顧客達成分享營收的安排；事務所的諮詢建議若能成功擴展新的成長市場，所獲得的資產價值，將遠大於說服顧客以現金付費。

很多會計師不喜歡這種構想，因為牽涉到股權或分享營收，風險比事先收取費用更高，因為很多顧客的事業可能失敗或沒有進展，沒辦法讓會計師賺太多錢；或是投資即使有報酬，也得等上一段很長的時間。這種做法不常見，很少有範例可以複製，而且需要專業人士投入心力創業，然而專業人士卻未必肯參與。不過這樣做的人，賺到的錢會比靠傳統方式賺得更多。

如何應用

本書每一章的「如何應用」，我都會說明一個流程，協助你將每一章的心得用於自己的事業。**「分析產品的效益矩陣」是本書最重要的部分，因為產品的效益或價值，將是以後章節大部分方法的基礎。**

首先，分析你可以提供顧客的效益或價值，填進圖表1-4效益矩陣的第一欄。每一種直接效益可能隱藏更深層的效益，就像前面的例子，把這些寫在第二欄，以此類推。最後，你會推論出四個基本驅動因素：避免痛苦、愉悅、時間及金錢。你會發現效益可能超過四層或者不到四層，例如從第二層驅動因素就可以直接推論到避免痛苦及愉悅。如果不需要第二或第三欄，略過即可。如果需要更多欄位，我的網站上有其他版本的表格。

再來，請利用第36頁的圖表1-5價值比較表，選出產品的關鍵效益（價值），再寫下所有你想得到的、其他提供相同價值的產品。寫下其他產品的正常價格，再挑出你想仿效定位的競爭對手，以及你希望被看作是茶包、還是現煮的卡布奇諾。圖表1-5「單位」這一欄可能不容易填，有些產品有清楚的價值單位，以運輸服務來說就是移動的距離，以住宿來說是投宿的天數；但有些產品未必有明確的單位，例如BMW提供的品牌價值，絕對能給顧客帶來好處，但很難想像要用什麼單位來衡量。你也許還是能想到方法來表現——例如會注意到品牌的友人數量？真的想不到，單位欄就請空著不填。

下頁圖表1-3所舉的例子是一家健康飲料供應商，該公司發現他們提供給顧客的主要效益是提神、自我形象（透過產品展現品牌形象）及健康（藉由飲料所含的維他命及藥草成分）。把你的例子填入第35頁的圖表1-4，或者從www.psyprice.com下載電子檔。

等你完成有相同效益的其他服務或產品清單，應該就能看出哪一個的單位價格最高。仔細想想怎樣把你的產品定位成同類產品的另一種選擇，因爲這裡就是**為產品建立最高價格的地方，稱為關鍵價值區**

間（critical value dimension）。要記住的是，你的定位必須考量到產品的可能銷量。如果新車款的定位是比照法拉利而不是BMW，單位價格可能更高，但賣出去的數量就沒那麼多了。下一章我將說明如何分析必要銷售數量。

圖表1-3 • 價值比較表—健康飲料

效益或價值（擷取自效益矩陣）	競爭對手	價值單位	每單位價格
解渴	酒吧的窖藏啤酒	飲用的分鐘數	10分
	咖啡廳的氣泡水	飲用的分鐘數	12分
	家裡的自來水	飲用的分鐘數	0分
自我形象	替代療法療程	每堂課	50元
	競爭品牌的健康飲料	每瓶	2.50元
	閱讀雜誌	每本	4元
健康	健身房會員資格	每堂課	8元
	沙拉（餐廳）	一份	6元
	沙拉（超市）	一份	2元

圖表1-4 • 效益矩陣—空白

第一層驅動因素（效益）	第二層驅動因素（特色）	第三層驅動因素（情感）	基本驅動因素

圖表1-5 • 價值比較表—空白

效益或價值	競爭對手	價值單位	每單位價格

本章重點

- 顧客對產品價值的看法，是主觀的，而且非常容易受到周遭環境的影響。
- 你可以增加產品價值——以及顧客願意支付的價格，方法就是將你的產品，和價格比較高的另一種產品相提並論。
- 想要了解顧客會將你的產品，跟哪一種替代產品比較，就必須分析產品提供的效益矩陣。
- 每找出一種效益，就問自己，這種效益可以滿足哪些更深層的需求，直到推論出最基本的愉悅和痛苦、時間和金錢。
- 這些效益，將是了解產品的訂價心理學及行銷的重要工具。

第2章

成本當然要算，但目的只有一個

——別暗示顧客買的是原料組合，而是買到產品價值。

工廠還沒有正式運轉，但瑪姬帶我去食品實驗室，看茶壺的原型如何組裝。爲了衛生起見，我必須戴上手套、防護帽，甚至拋棄式鞋套。這套裝備穿在她身上似乎就是比我適合。

製造流程很費工夫，但不是很複雜。塑膠茶壺是用模具灌注製造，先從模具拿出壺身，裝上壺嘴後密封固定。接著用一個像澆花花灑的東西，在壺身內部噴上一層液狀巧克力。小茶袋裝上茶葉密封，等茶壺裡的巧克力冷卻，再把茶袋放進茶壺，加上一條線和標籤，垂在蓋子外面。

我問起茶壺的成本，瑪姬語帶保留。

「這要看你的成本想要包含哪些東西。只要設備到位，個別的原料並不貴。茶壺的成本大約0.05元，巧克力0.06元，茶袋大約0.03元。包裝則根據設計，要另外再加上0.05元或0.10元。

但至少得花3萬元才能組成製造原型的設備，而眞正的工廠大概要30萬元，而且只有一條生產線。

「眞正的問題是行銷。如果產品受歡迎，我們不必花太多成本就能賣掉；萬一不行，就可能得花製造成本的3倍來銷售。可是實際銷量如何完全無法預測，所以我很難回答你的問題。」

「那每個茶壺最少要賣多少才能回本？」我問。

她遲疑了一下。「這種問題的答案沒有意義。如果只是賣個茶壺，可能是0.20元左右，但我們必須創造足夠的利潤，才能支付設備和行銷的費用。這要看我們究竟是賣了1萬個，還是10萬個茶壺。」

「如果一個茶壺賣0.30元，至少確定有50％的利潤，那——」瑪姬蹙眉搖頭，所以我沒把話說完，她顯然不願意繼續討論這個話題。

這次談話讓我開始好奇，這家公司到底會瘋狂賺錢？還是勉強只夠打平成本？事後看來，我總算明白瑪姬當時並沒有比我更清楚答案，只知道，她就像我看過的其他人一樣，努力開發並銷售產品。

計算成本的目的，只是爲了……

在本章，我們不探討太多心理學，而是分析事業的財務面，作爲接下來其他章節探討心理策略的基礎。如果你已經完全了解固定成本、變動成本和損益平衡的概念，本章可以略過不看。

對許多公司來說，檢視完成本結構就算是決定訂價策略了。檢視

成本結構當然很重要，但只是整體訂價策略的一個小環節。**檢視成本只是讓人知道必須收取的最低價格，而非最適價格，因為最適價格要看你的銷售數量而定**。

變動成本（製造每項產品或完成每項服務的直接材料成本）是隨著每賣出一個單位而產生，固定成本則是在創立事業或投資擴張的時候產生，並在後續營運的每個月都會出現。這些固定成本必須分攤到所有賣出的單位數量，找出損益平衡的價格——但我們通常無法事先預知可以達到多少銷量，而所達到的銷量，又會受到設定的價位影響。

因此，我們很難精確算出最低價格，只能靠著你對消費者行爲的了解，推算出一個大概數字。不過，我們至少可以爲成本整理出幾個選項，圖表2-1是巧克力茶壺公司的例子：

圖表2-1 • 巧克力茶壺每單位的成本

基本費用			每年賣出10單位	每年賣出10萬單位	每年賣出300萬單位*
每單位基本（變動）成本	0.19元		0.19元（a）	0.19元（a）	0.19元（a）
創業成本（分3年攤提）	33萬元				
每年攤提的創業成本	11萬元	攤提到每個茶壺	11000元（b）	1.10元（b）	0.037元（b）
每年成本（行銷＋經常開支）	25萬元	攤提到每個茶壺	25000元（c）	2.50元（c）	0.083元（c）
每單位最低售價（a+b+c）			36000.19元	3.79元	0.310元

＊其實銷量如果達到300萬個單位，公司大概得購買更多設備，經常性開支也會增加，才能應付多出來的銷售和配送支出，因此固定成本也會增加；但由於大量購買原料可以爭取到較好的價格，變動成本會下降，整體最低銷售價格，也會略為降低。

從上頁圖表2-1可以看出，最低銷售價格會隨著銷量而有所不同，所以**抓出一個預期銷量**非常重要，**才會知道什麼樣的定位符合成本**。

以這個例子來說，巧克力茶壺公司知道他們不能追求銷量的定位策略，和茶包與即溶咖啡一較高下。如果沒把握至少賣出一百萬個單位，根本不可能打進超市通路，只能侷限在咖啡館。

這樣的資訊能幫助你抓到訂價策略的一些重點，並檢視成本結構，但這只是訂價過程的起點，可別忍不住以成本加上一定比率的利潤來訂價。

這麼做無法獲得最大利益，更重要的是，這樣反而會對顧客傳達錯誤的訊息——假如你對自己產品的評價，是將所有原料成本加總，等於告訴顧客，除了可以省事不必自己將所有原料組合起來，他們沒有其他理由購買你的產品。

要讓顧客有理由相信你，有動機向你買產品，並在消費你的產品時留心體驗——而且賺取的獲利要值得你爲這事業投注時間與熱情——**訂價最主要的考量是提供給顧客的價值為主，而不是製作過程產生的成本**。

如何應用

想找出最低銷售價格，請填寫下面三個表格：

圖表2-2 • 直接成本

直接勞力成本一	
直接勞力成本二	
直接勞力成本三	
原料成本一	
原料成本二	
原料成本三	
原料成本四	
原料成本五	
總計（a）	

圖表2-3 • 固定成本

創業資本——一次性成本（b）	
管理部門薪資	
行銷部門薪資	
營運部門薪資	
行銷成本	
辦公室／廠房租金	
其他經常開支	
其他	
總計（c）	

圖表2-4・每單位的成本

基本費用		假設銷售		
		每年____單位	每年____單位	每年____單位
每單位	(a)			
創業成本 (分____年攤提)	(b)			
每年創業成本				
每年成本 (行銷+經常開支)	(c)			
每單位最低銷售價格				

進階思考：向史上著名訂價學習

歷史上，許多價格看起來只是一個數字；但事實上，**歷史上許多重要談判，價格的角色舉足輕重**，不只關係到交易本身，還影響到後世的評價。

- 現在的阿拉斯加州是俄羅斯在1867年以每英畝2美分、總價720萬美元賣給美國的。俄羅斯想脫手這片土地，是擔心將來終究會在戰爭中失守。這次的買賣在大部分美國人看起來是有利的，不苟同的人是因為深知維持及管理這片土地的成本，可能遠超過購買價格。不過如今得知阿拉斯加地底下有價值驚人的石油及礦藏，開採問題也成了美國熱門的政治話題。此外，如果沒有阿拉斯加，就永遠也不會有裴琳（Sarah Palin，阿拉斯加州長、2008年美國副總統候選人）這號人物。

- 路易斯安那購地（Louisiana Purchase）的影響更深遠，涵蓋15個州、面積將近美國目前領土的四分之一，是1803年美國以1,500萬美元（每英畝3美分）向法國買來的。這段歷史及結果，對美國後來的發展影響重大——法國認爲這次賣地，在政治上有助於美國發展成爲足以和英國匹敵的海軍強權。

- 倫敦大橋（London Bridge）在1968年以英鎊160萬元，被當作旅遊景點賣給美國地產發展商。儘管謠言甚囂塵上，不過據傳買家以爲他要買的是倫敦塔橋（Tower Bridge，這才是眞正的景點。倫敦大橋在塔橋西邊），此一傳言顯然並不正確。這個價格對買方來說是否划算，實在很難評斷——反正他後來還是得自己蓋一座橋，而且只能用原來橋上的大理石飾面——但肯定能幫他在亞利桑納州的度假村打響名號。至於倫敦市政議會（London County Council），反正早就決定拆除這座橋，不管拿到多少錢，都是聊勝於無。

- 歷史上曾經有一筆交易，訂價是以價值爲主要考量：哥倫布（Christopher Columbus）和西班牙伊莎貝拉女王達成協議，不管他的探險之旅發現什麼新大陸，他（和金主）可以收取所有收入的10%。說來或許不令人意外，女王後來違背了這部分的協議。

- 油價可能是史上最重要的單一種價格。打從1970年代以來，油價就是影響政治、經濟的重要力量。1970年代的石油危機將油價推上歷史高點，直接導致中東的軍事衝突，讓凱恩斯學派的財政政策不再受到青睞，影響美國與歐洲1980年代與90年代的政治局勢。在2007年及2008年，油價升到每桶145美元的新高點，可能也醞釀了2008年起的金融危機與經濟衰退。雖然很多人以爲石油

供應國聯手操控油價，但每年價值3兆美元的原油市場不太可能這樣受到操縱。油價很可能是最不受心理因素影響的價格，不過消費者與政治人物回應油價的心理狀態，倒是可以寫成一本書。

◆ 黃金的價格在過去具有重大的政治意義，但現在已經沒那麼重要了。黃金（和白銀）在1930年代以前，被用來設定大部分貨幣的實際價值，有些國家甚至沿用到1970年代。金本位是指用黃金價格限制政府可發行的美元或元數量（1930年代以前，美國法律明定為每盎司20.67美元）。大部分經濟學家認為，金本位導致貨幣政策缺乏彈性，造成經濟大蕭條。美國在1934年將黃金價格重新調整為每盎司35美元，英國則索性脫離金本位，之後，兩國的經濟就開始復甦。

◆ 更普遍的例子是大多數政府平穩物價的策略，是禁止供應商漲價超過一定幅度。這麼做是因為以當時的物價，需求大於供給，然而限制上漲的政策會導致供給短缺，最後只能以排隊或配給來解決。受到這種政策影響的大多是民生必需品，如麵包和汽油；不過1960及70年代，有些國家企圖全面凍結物價與薪資，來控制通貨膨脹。

◆ 日本東京皇居及周遭3平方英哩的土地價格，一度盛傳超過加州所有土地的總值。日本皇居當然沒有出售，但東京土地市場如果真的釋出這麼多土地，倒是可以合理想像房價將大幅下跌。

◆ 至於紐約曼哈頓就真的賣掉了。荷蘭殖民者在1626年以60荷蘭盾（guilder）向布魯克林的美洲原住民買下旁邊的曼哈頓。雖然當時尚未建立匯率制度，但估計價值約為1,000美元。如果當年投資至今共386年，以4%的利息計算，那筆錢可能現值37.5億美元

——很便宜。不過考慮到當時土地尚未開發，或許也不算敲詐當地居民。如果有6%的利息，那筆1,000美元現在就變成將近6兆美元了——以這個價格來看，賣方顯然在這筆交易占盡好處。

◆ 歷史上最知名的交易，可能是《聖經》上猶大出賣耶穌的30銀元。根據歷史記載，這個價錢可能和當時奴隸買賣的價格有關——有些古代的市場價格比現代穩定，因爲通貨膨脹尚不存在。許多文化裡的價格，是以特定物品來支付的，例如弄傷別人眼睛的懲罰，代價是勞動一天。人類學家大衛．葛雷伯（David Graeber）認爲，這些法律明定的價格，正是債務與貨幣金錢的起源，至於交易和貨幣的其他用途，是後來才出現的。

本章重點

◆ 成本不該成爲價格的主要考量，但可以當作最低收費的底線。

◆ 了解固定成本與變動成本之間的差異，是掌握如何將產品獲利最大化的關鍵。

◆ 所有的價格一定要能打平變動成本，但有些訂價策略是專爲打平固定成本而設計的（例如網路服務商，變動成本低，先打平固定成本後，淨利率就很高）。

第3章

怎麼每種客層的錢，大賣場都能賺到？

——「差別訂價法」讓經濟寬裕的顧客多付、沒錢的顧客也能滿足。

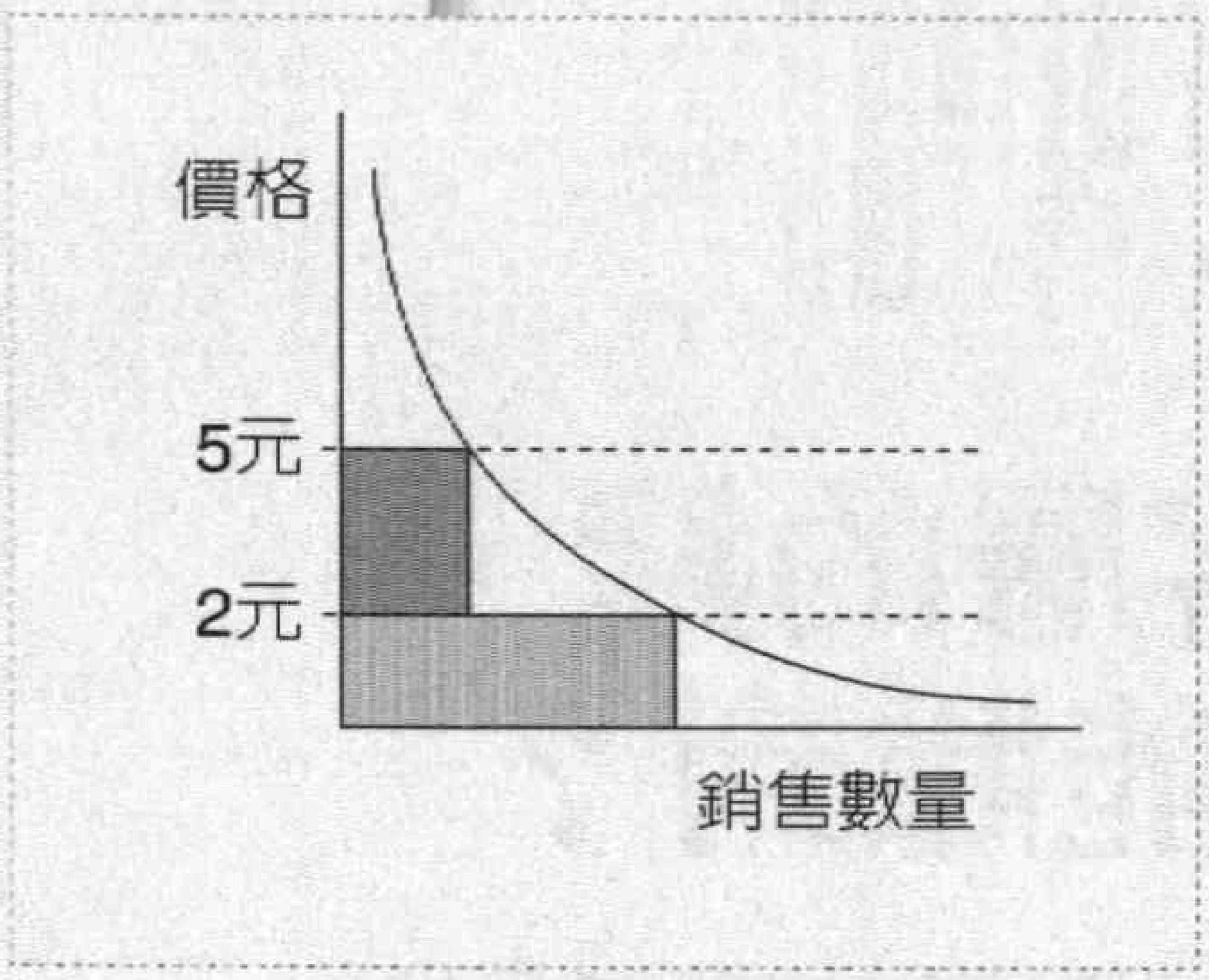
2009年5月，一個颳風的週六上午，我到公司看到瑪姬在一張長餐桌上排了許多茶壺。她邀請我去觀察新產品的首次顧客測試，當天主要要測試的問題是：一個巧克力茶壺應該賣多少錢？

一般處理這個問題的方法是找出「需求曲線」。如果產品便宜，大家當然願意多買；如果比較貴，自然買得少。但是價格太便宜的話，流失的利潤可能超過多賣出的數量；要是太貴，又可能一個都賣不出去，或是銷量少到不敷成本。

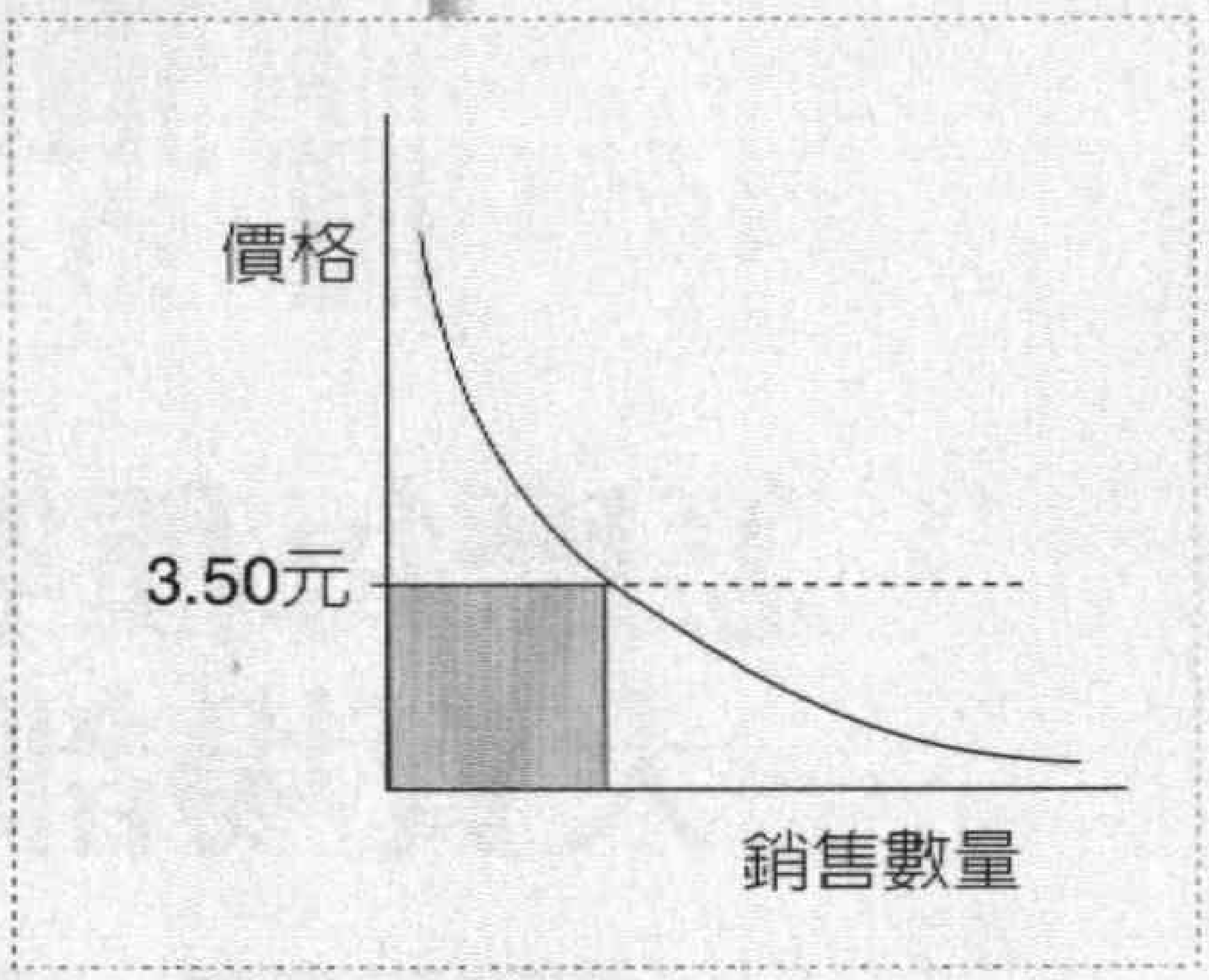
在價格區間範圍中，有一個最理想、獲利最大的價格。要找出這個價格，不是做大量的顧客調查，就是到商店裡測試，看顧客願意花多少錢買。

傳統的需求曲線就像下頁的圖表3-1與3-2，不同價位可能會

圖表3-1



圖表3-2



產生不同的銷售數量。

典型的經濟理論就是：價格提高就會降低銷量，價格降低就會增加銷量。萬一價格砍太多，新增的銷量也不足以彌補，營收就會下降（如圖表3-1的2元面積）；而萬一價格拉得太高，額外增加的營收可能不足以補足流失的顧客（見圖表3-1的5元面積）。但在這當中抓出一個理想價位，將能賺到最多營收——曲線底下長方形面積最大的價位（如圖表3-2）——其實應該最大化的是獲利而不是營收，不過道理相同。

我問瑪姬巧克力茶壺的需求曲線是不是有些眉目了，她聽了大笑。

「需求曲線？需求曲線根本沒用！我告訴你爲什麼！」

第一批的四個顧客已經進來，開始賞玩展示的茶壺。每個人都拿起一個茶壺，寫下他們願意支付的價錢。一個研究人員將紙條蒐集好交給瑪姬，她拿給我看：

◆ 第一位顧客：1.15元

◆ 第二位顧客：2.10元
◆ 第三位顧客：0.99元
◆ 第四位顧客：0.40元

「你瞧，」瑪姬說，「如果想從這四個顧客身上賺到最多利潤，每個茶壺應該賣多少？先不管製造成本，你可以假設成本不到1塊錢。」

我努力找出答案。「嗯，可能不是0.40元。就算這四個顧客都買了一個，總共也只有1.60（0.40×2）元，如果賣2.10元，只賣第二個顧客營收都還比較多。」

「很好。那如果我們挑選介於中間的價格呢？」

「這個嘛，如果選1.15元，前面兩個顧客各買一個，就有2.30（1.15×2）元，如果選0.99元，就有2.97（0.99×3）元。這好像是最理想的選擇。」

「嗯，說得好。這是根據需求曲線得到的正確答案，在我看來卻大錯特錯，我來告訴你爲什麼。」

瑪姬把那個寫下0.99元的第三位顧客叫來，他的名牌上寫著「約翰」。

「嗨，約翰。所以，你願意用0.99元買個茶壺？」約翰點頭。「謝謝，很高興知道這一點，但可惜，我們沒把握這個價位能不能獲利，如果是1.10元，你願意買嗎？」

約翰想了想。「應該可以。只是多0.10元，我想差別不大。我很想喝喝看味道如何。」

瑪姬表示感謝，約翰又繼續說。「妳眞的要做這個產品？這點子看起來很異想天開。」

瑪姬大笑。「這個嘛，就請拭目以待。我相信你喝過一定會喜歡。」

約翰回到桌邊後，瑪姬轉向我。「你看吧，這就是**需求曲線的第一個問題：顧客不會告訴你實話**。他們告訴你的數字，往往比他們願意支付的價格還要低，因爲他們希望你把價格訂低一點，所以會給你數字較低的答案，這樣等產品推出後，就可以用比較便宜的價錢購買。其實，他們可能也不知道自己到底願意付多少：影響他們的因素包括對產品的要求有多高、商店裡的其他產品、他們當時的心情——很多因素是消費者本身無法控制、甚至察覺不到的。假如我們知道約翰其實願意付出1.10元，就可以根據這個資訊訂價，這樣合計的營收就有3.30（1.10×3）元，比我們原先推想的多出10%。」

「這樣說的話，在實驗室裡揣測人心，也有相同問題囉？」我問。「假如妳去外面的商店測試產品，得到眞實的銷售數據，不也能得到眞相？」

「嗯，是比較接近。但每家商店情況不同，何況測試新產品的消費者反應，與產品推出後、運用廣告讓消費者認識產品，以及新鮮感過了之後，調查的結果都會有所不同。所以我們必須從消費者告訴你的資訊，跟你從他們今天在商店購買哪些產品得到的推論，以及你對產品的前景評估，找出折衷結果。但不管怎麼說，這都不是需求曲線的最大問題。你再瞧瞧。」

這次，瑪姬請寫下2.10元的第二位顧客過來，她的名牌寫著「愛麗絲」。

「嗨，愛麗絲。謝謝妳今天過來。我們打算2個月後推出這

些新茶壺，所以妳的意見對我們來說很重要。現在我想問妳一個問題。妳說妳願意花2.10元買一個茶壺，差不多也是我們打算推出的價格。但如果在妳常去的商店，平常價格是2.10元，可是前往商店的路上，妳發現另一家店正在促銷，價格是1.10元。這樣妳還會去常去的那家店買嗎？」

「呃，不會，當然不會，」愛麗絲回答。「如果少1元就能買到，我何必多花這個錢？」

「沒錯。那我們假設妳走進那家店，結果發現1.10元的茶壺比較小，而且不是妳喜歡的那一種巧克力。對了，妳最喜歡哪一種巧克力？」

「我喜歡苦一點的——我通常會買Green & Black's這個牌子的巧克力。」

「好，那假設這個茶壺是吉百利（Cadbury）的牛奶巧克力口味，妳還有興趣嗎？」

「不一定，看心情吧。但我很可能就算了，還是去買原來想要的那一種口味。」

瑪姬向她道謝後，跟我走到外面。

「這就是**需求曲線的第二個問題**：有個顧客本來願意付你2.10元，但如果把價錢定在1.10元——當然，約翰跟另外一個人會買，但你就白白錯過愛麗絲的錢了。她願意花2.10元，但如果價錢開得低一點，她當然願意少付一點。」

「那妳打算怎麼做？如果開價2.10元，會失去另外兩人的生意。」

「沒錯。我們真正想做的，是**找出『每個』顧客走進商店時願意花多少錢，然後分別訂出那個精確的數字，這樣就能從每個顧客**

身上掏到最多錢。說不定還能爭取到那個只想花0.40元的顧客，只要製作成本低於0.40元。如果能做到，這四個顧客就讓我們有4.75元的進帳——比原先預期的多出50%。」

我認爲這個想法太扯了。「沒有人會告訴妳他們願意花多少錢，等妳改變標價，再用這個價位付錢。何必呢？再說，商店也不會閒著沒事爲每個顧客重新給產品貼標價。」

瑪姬點頭。「這個當然，但這一點我們可以處理得聰明一點。愛麗絲願意比別人多花錢的理由，是她對這個茶壺的某些部分，評價比其他人高。如果找出是哪些部分，就能針對不同顧客設計不同的茶壺，每個茶壺的價錢也不同。我們可以爲愛麗絲做Green & Black's的巧克力茶壺，爲約翰做牛奶巧克力茶壺，也能給0.40元先生做個『基本款』。這樣就能讓每個顧客付出相對價格，而我們賺到最多營收。」

「萬一願意付2.10元的顧客，其實比較喜歡牛奶巧克力呢？」

「那我們就必須找出另一個他們最重視的特質。我們還是可以做個高品質的牛奶巧克力版本，也許奢侈品牌的形象或尺寸較大的茶壺，可以吸引他們。這一點，市場研究可以幫我們找出來。**我們研究大家心理，設法讓他們透露心裡的想法——不是請消費者直接告訴我們答案，而是透過他們選擇購買的產品種類**。」

每種客層的錢都賺到的訂價法

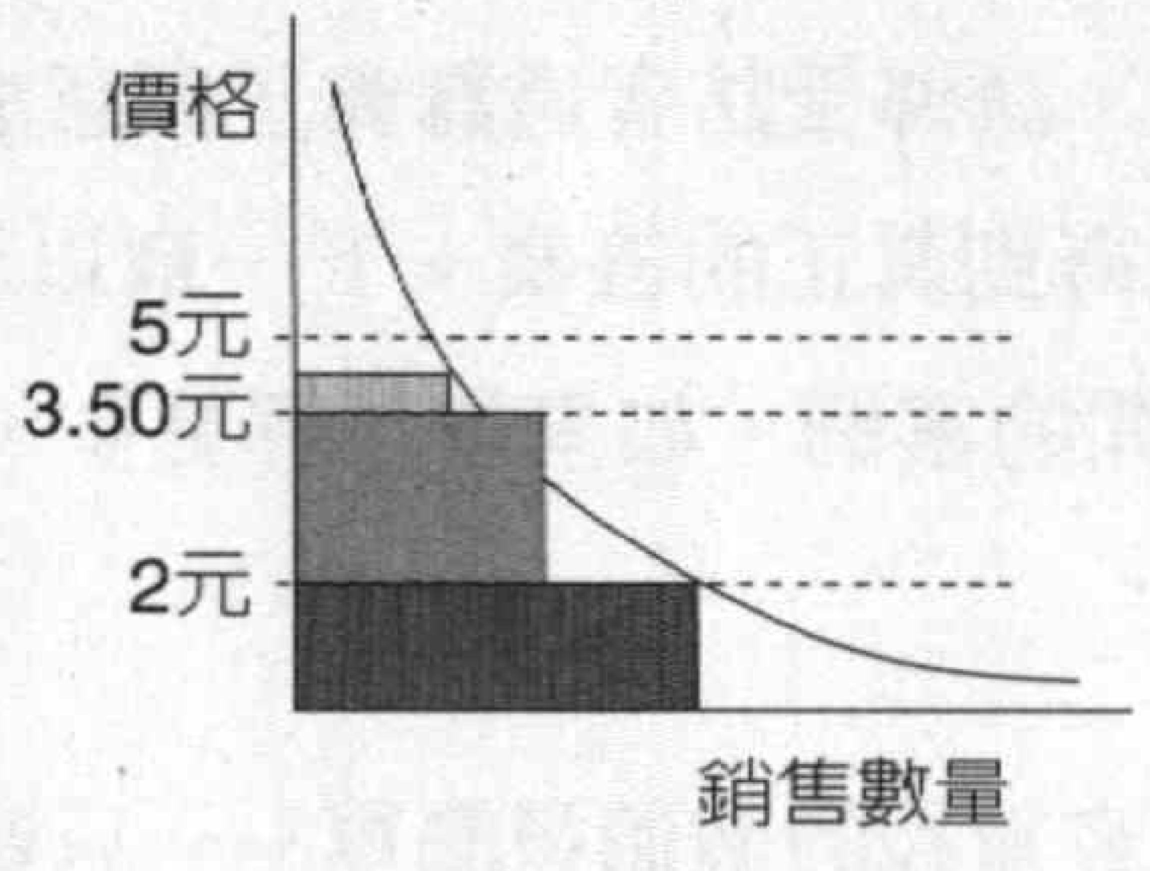
瑪姬的方法在哪一門生意中都適用。每個市場都有各種顧客，有的

願意多花錢，不管理由是他們比較重視這個產品，還只單純因爲他們錢多；有的顧客可能想少花點錢，或是花不起太多錢。假如你賣的是標準化產品（指類型、性能、尺寸、質量、選用材料等，都使用統一標準的產品），就能利用瑪姬的產品區隔方法，從高階顧客身上賺到更多錢。

假如你的產業是針對不同的潛在顧客報價，例如律師或顧問，那就更容易了。你可以先思考顧客願意付出的價錢，再針對每項服務提出不同價格。只是你不見得知道每位顧客的想法。有時候潛在顧客心理有個預算，但不會說出來；或者有的顧客就像約翰，在沒看到產品之前，未必眞的知道自己願意付多少錢。

面對這樣的顧客，你可以仿效瑪姬處理茶壺的方法：**提供許多選項，讓顧客照自己的預算挑選**。也許你心裡有數——例如在公開招標時，顧客可能會告訴你他們打算花5萬元到10萬元（或者你是因爲招標的方式而得知——如果他們邀人競標，卻沒有在相關的官方出版品中正式公告），那就可以提出三種提案，涵蓋所有價格範圍。要是你完全沒有概念，也能設計涵蓋價格範圍較廣的多種方案，此時的需求曲線，就像圖表3-3：

圖表3-3 • 賺到每種客層的錢



如此一來，你賺到的營收不再只是三個長方形的其中一個，而是三個的加總，讓總收入增加50%。這個方法和第7章的錨定法（anchoring approach），差別在於這個例子裡的顧客對打算花費的金額已經有些概念，只是你不知道那個數字是多少。假如顧客完全沒有概念，而你希望塑造他們的期望，錨定法比較有用。

有些公司採用這種方法時，會以不同的品牌銷售成本較低的產品。這在時尚產業尤其常見，頂尖設計品牌如亞曼尼（Giorgio Armani）、唐娜．凱倫（Donna Karan），會推出副牌如Emporio Armani和DKNY，但與主要品牌有明顯區隔。精明的消費知道主要品牌的設計與製作和副牌完全無關，存在價格較低的產品並不會損害主要品牌的形象，而副牌卻能借用主要品牌的光環。

如何應用

如果想運用這種訂價策略，必須了解兩件事：

1. 潛在顧客願意支付的價位基礎，範圍落在哪裡？
2. 顧客重視的價值當中，哪些可以客製化，讓不同產品產生區隔？

這兩點都可以透過與顧客對談來判斷。以我自己的經驗，我會利用不同的訪談技巧，誘導受訪者透露眞正願意消費的金額——單刀直入地問，不太可能得到眞正的答案。下一章以及網站www.psyprice.com，有一些這類訪問的案例。如果想了解更多，也可以透過網站跟我聯繫。

有時候，找出顧客重視的價值很簡單——只要站在顧客的立場，

設身處地思考他們爲什麼要購買你的產品，就能有很多收穫，這個過程叫作**建立價值模型（value modelling）**，是本書許多訂價方法的基本步驟，建議讀者現在就立刻進行或盡快採用，然後再嘗試後文比較進階的方法。你可以利用下頁圖表3-5記錄受訪顧客重視的價值。

初步填寫完價值後，請試著把表格拿給一些顧客或潛在顧客看，逐一討論他們購買產品的理由。他們可能會說出一些之前沒想到的價值或效益（按，分析產品的效益矩陣，請參見第1章）。要是他們提到已經寫下的重點，就在第二欄做個記號，記錄顧客提到這項價值的頻率。這樣可以知道有多少顧客重視這項價值（如圖表3-4）。

剛開始討論時，不必給他們看表格，才能了解他們未經提示的想法。等對談完畢再給他們看表格，確認你寫下來的價值中，有哪些是他們認同的。提醒你，你獲得的資訊可能超乎預期！通常我和企業做這項活動時，甚至還沒跟顧客開始談話，就能自行想出20到30種價值。

完成之後，應該拿最重要的答案──通常是前五項左右──給另一組潛在顧客，問他們看到這些效益會聯想到哪一類的產品。以前面的例子來說，提到品質最好的巧克力以及奢侈品牌形象，他們可能會想到Green & Black's巧克力或歌帝梵（Godiva）巧克力。這樣就對應該定在什麼樣的價格水準有個方向了。

接下來，挑出各種符合不同產品範圍的效益組合。想像在設計產品包裝時，強調這些效益的不同組合。比方說，也許巧克力最主要的優點是味道好，有如嬌寵般的享受，公平對待可可豆農，也對環境友善。那麼，你可以設計一款比較高價的產品，強調奢華的一面，附

上更優質的包裝與品嚐心得，還可以設計一種版本是給農民額外津貼——「超級公平貿易」版，或者銷售非有機版本，提供給對價格比較敏感的顧客。

圖表3-4 • 建立價值模型—範本

<table>
<tr><th>價值（購買的理由）</th><th>被提到的次數</th></tr>
<tr><td>巧克力的品質</td><td>||||</td></tr>
<tr><td>奢侈品牌形象</td><td>||</td></tr>
</table>

圖表3-5 • 建立價值模型—空白

價值（購買的理由）	被提到的次數

個案研究
學學大賣場的麥片訂價

爲了寫這一章，我走訪住家附近的特易購（Tesco）。這家超市規模很大，產品種類繁多。有些產品種類還有很大的差別訂價。以早餐麥片爲例，一盒麥片，便宜的只要0.31元，貴的要價4.39元，每一盒差不多都是15份裝，所以大致可以拿來做比較。

這個例子並不是經濟學家所謂「純粹的」差別訂價——同樣的產品卻制訂出不同價格——「純粹的」差別訂價基本上非常少見。

事實上，願意多付錢的人會得到比較好的產品：顯然4.39元的麥片更美味，如果你很重視要吃有機的食物，最好從價位較高的找起。但最重要的原則是：**特易購沒有失去那些不太重視麥片品質、或是買不起貴麥片的顧客，但也沒有少賺那些願意為品質多花錢的有錢顧客**。

介於兩者之間的顧客，會買2.68元的家樂氏（Kellogg's）早餐麥片、1.75元的特易購藍莓麥片，或1.05元的鄉村楓糖穀物麥片及胡桃脆片。

而生活拮据、連0.89元都不願意花的人，可以用0.65元的低價，買到小包裝的陽春玉米片。不管消費者願意花的價位落在哪個區間，都能找到適合的產品。

個案研究

珠寶商的「入門款」訂價策略

珠寶商LM有兩種截然不同的客群：穿戴LM珠寶的個人消費者與銷售珠寶的零售商。為了方便說明，我們只看個人部分：小商店通常直接把批發價的兩倍訂為零售價，所以對一般消費者的最終售價，LM握有很大的掌控權，甚至包括零售管道。

珠寶首飾的價值，有一部分來自原料的稀有性——鑽石比紅寶石貴，白金的價格比白銀高。不過，大部分首飾的原料成本只占價格的一小部分，真正決定價格的因素是設計師和工匠的技巧。這樣，就有機會**透過訂價，來塑造每一件首飾對消費者的感知價值（perceived value，顧客對企業提供的產品所具價值的主觀認知）**。

我們還是一樣，從分析消費者所重視的價值開始：

- 讓我看起來更漂亮。
- 一份體貼的禮物，讓另一半滿意。
- 向朋友炫耀。
- 創造美好回憶。
- 象徵兩人的關係。

每種價值都可以透過特定的訂價策略，來進行傳達或強化。

就拿「讓我看起來更漂亮」爲例，通常這種價值是爲了討好另一半；而有些人買手鐲或項鍊，則是爲了送給另一半。這種購買動機的人多半沒有把握，不確定伴侶究竟會不會喜歡那件首飾，此時價格就能讓人有信心對方會喜歡。

珠寶商雖然不知道收禮者的品味如何，但大致了解顧客通常會喜歡什麼。所以LM設計了產品等級——以手鐲來說，價格從120元起跳，還有250元、390元及750元。

他們決定最便宜的手鐲採用花俏而不那麼典雅的花樣，讓人清楚知道，就算你眞的想買這個也可以，但如果要讓情人滿意，這樣的手鐲不是正確選擇。隨著價格提高，飾品設計得更簡約、典雅，高階產品的細節更精緻，讓設計產生微妙的區別，但又不會顯得太過賣弄。

很多消費者沒信心光憑就美感做決定，就會被價格引導，而認為最貴的手鐲最漂亮。珠寶商爲了避免有顧客沒接收到這樣的訊息，在標價上，將原本要賣140元的手鐲，清楚標示降價爲120元；同樣，250元的珠寶，是由290元降價而來的。

顧客若是以沒有折扣的價格購買，珠寶商會提供退款服務，所以要是受贈者不喜歡，可以輕鬆退貨，再挑選別款。不過，降價促銷的首飾就沒有這種服務了。如此一來，希望對方一定會喜歡的消費者，又有理由選擇較高價的產品了。

想要這樣的區隔訂價法奏效，重點是產品的其他特色，要符

合價格所傳達的訊息。因此，750元的手鐲使用白金或較高級的黃金打造，重量也更重。120元的手鐲可能是用白銀打造，或是較細、較輕——且容易損壞的黃金手環。

有些供應商不喜歡刻意把一些產品設計得不如高價產品討喜，但經濟學的理論已經證明，這種做法能達到價格與品質的最佳組合，爲最多的消費者提供產品。

LM決定給120元的手鐲掛上不同的品牌名稱，讓原來的品牌保有獨特性，同時更加凸顯高價等於高品質的意涵。這是不錯的市場定位方法——副牌，讓他們保留空間，可以靠品質略遜的品牌，銷售給大眾市場。

本章重點

- 不同的顧客有不同的預算，反映在他們願意花多少錢買產品。
- 要將獲利最大化，並確保有更多顧客能接觸到產品，應該設計一系列的價格，讓願意多花錢的顧客付出更多。這種訂價方法叫作**價格差異化**（price differentiation）或**差別訂價法**（price discrimination）。
- 爲了鼓勵經濟寬裕的顧客多花點錢，產品應該做出區隔，提供吸引他們的高價版本。
- 想知道如何區隔產品，要留意產品所提供的價值或效益，設計出提供不同價值組合的產品版本。
- 要刻意減少低價產品的吸引力，才能鼓勵顧客買高價產品。

第4章

問出顧客願意支付的最高金額

──市場調查更得運用心理學。

「市場研究距離實際的消費者行為，有三『步』之遙：顧客『不』知道自己的感覺、『不』會說出他們知道的事情，也『不』會照他們說的去做。」

──奧美廣告創辦人大衛・奧格威（David Ogilvy）

再見到瑪姬時，是在倫敦市區的街角。她要我到那裡去跟她會合，觀察她如何訪談路人。在等她跟一些顧客完成訪談的時候，我決定也來填寫問卷：

1.你多久喝一次茶？

──兩、三天喝一次。

2.通常喝哪一類茶？

──早餐茶，有時喝大吉嶺。偶爾喝薄荷茶。

3. 你在哪裡買茶？

——森寶利（Sainsbury's）超市或柯斯塔（Costa）咖啡館。

4. 喝茶最容易讓你聯想到什麼樣的經驗或感覺？

——睡前好好放鬆的飲料，或工作中喝了太多咖啡而改喝茶。

5. 如果你決定不要喝茶，會改喝什麼？

——不含咖啡因的咖啡。

6. 喝茶時會配什麼吃？

——培根卷或可頌麵包。

7. 這裡有10元，如果你拿這筆錢去買杯茶，你會去哪裡買？

——星巴克吧。

8. 你預計要花多少錢買？

——應該是1.40元？

接下來半小時，我觀察一些受訪者如何回答最後幾題。瑪姬在兩條街來回走動，明顯看出答案很容易受到受訪者站立的地方影響。其中一條街上有家特易購分店，所以回答第七道題目時，他們大多選擇特易購；另一條街上沒有超市，但過個馬路就有一家星巴克，受訪者大都說他們會去星巴克買。

瑪姬解釋：「大部分的人對他們購買的產品沒有強烈的看法，甚至沒有清楚的記憶，所以只要改變提問的方法或環境，就能輕易左右他們的答案。其實，**市場研究最能看出來的，不是問題的真正答案，而是受訪者的決定有多容易受到影響。**」

「所以，如果你認爲有60%的人會因爲站立的街道而改變答案……」我開口問。

「這樣我們就能得知，有多少人可能**受到別人的暗示**，而去這家店或那家店購買這項產品，」她回答。「這對我們設計促銷活動或廣告，非常有幫助。」

瑪姬那一整天蒐集了大約40份問卷，她說辦公室裡還有200份。隔週我們再見面時，她給我看她的部分調查結果：

圖表4-1 • 運用市調區隔出四種市場

市場	支付意願價位	其他特點
一	0.05～0.15元	從不在辦公室或家裡以外的地方買茶喝，一向自己泡
二	0.50～0.75元	大多喜歡建築工人茶*，作為上午提神之用
三	1～1.50元	有喝茶習慣，有時一天好幾杯
四	2～3.50元	高級茶、印度奶茶或專業級花草茶

* 建築工人茶（builder's tea）：英國在工業時代，流行於體力勞動者的提神方法，尤其是建築工人。泡法是用大杯子放一個紅茶茶包，注入開水，等茶色變濃後取出茶包，加入牛奶和糖。

「目前我們先鎖定比較高端的兩個市場。看來每個市場都有不同的產品類型可用——我們不一定會用不同的巧克力，但肯定會用不同的茶。馬上切入較低端的市場沒有意義，也許過一陣子可以想想要開發什麼產品給他們，但以目前來說，提供這種價位的產品，可能只會失去第三和第四種市場的銷售業績。」

設計問卷的重點

如果你想知道潛在客群的價格敏感範圍，或願意支付的價位，這種市場區隔，是所有訂價策略的重要步驟。

以巧克力茶壺爲例，通常這個願意支付的範圍會根據被拿來和產品比較的替代品，分成幾個清楚的類別。只憑單一產品很難確定消費者的支付意願。

如果能以2.50元吸引一群顧客，再提供0.30元的版本就很危險——顧客可能會選擇買便宜的，而從2.50元顧客身上失去的利潤，將難以彌補，除非可以賣出大量的便宜產品。

產品愈是稀有獨特，愈應該鎖定高價市場；若有勢均力敵的競爭對手出現，或許應該找出特定的價位，吸引大量市場，但如果不是，這麼做通常弊大於利。

決定潛在顧客的市場區隔很重要，卻不容易。光是觀察現有顧客的行爲，看不出消費者是否眞的願意多付一點錢。假如受訪者目前還不是顧客，他們就更難給你精確的答案（因爲他們只能憑想像），這就是爲什麼瑪姬的問卷裡，第七與第八道問題很重要的原因。

第七題讓受訪者進入一個近似實際購買環境的心理狀況，請他們實際做決定。這樣一來，顧客至少得經歷實際購買產品時的部分心理活動。完成這部分之後，他們回答第八題的價位，就可能比較精確，也更能反映他們眞正的支付意願。

直接問「你願意付多少錢買這樣產品」之類的問題很危險，除了

消費者很難預測自己在假設情境中的行爲反應，也有很多人會故意回答低估的價位，企圖影響你壓低價格，所以你要**盡量將問題設計成模擬消費者購買產品時的實際流程與心態**。

如何應用

你可以利用下方的問卷爲起點，也可以修改或調整這份問卷。找出你認爲對產品的看法不同、或用法不同的各種族群，盡量多找一點人訪談。每個族群應該鎖定至少10個人，但如果有時間也有耐性，訪談超過10個人，收穫應該會更多。

記住本章一開始引述廣告大師奧格威所說的話。在眞實環境看到產品時，顧客不見得知道、也未必願意說出他們會怎麼做。因此，提問題的方式要讓情境愈逼眞愈好。要達到這種效果，有幾種方法：

- **請對方設身處地想像是第三者**。例如揣測朋友的反應，而不是他們自己的反應。這樣能創造距離，減少受訪者的偏見與主觀意識，以免他們「想像」自己行爲時，產生不眞實的答案。
- **給他們一點錢去購買同類的產品**。雖然這種做法並不完美，因爲一般人對待天上掉下來的錢和處理自己的錢不一樣，也因爲他們可能覺得應該拿這筆錢去購買平常不會買的產品，但這個方法還是會比只要消費者想像自己的行爲，更符合實際狀況。
- **讓他們置身在你要他們做決定的環境**。舉例來說，在訪談有關高級家務管理服務時，我把訪談安排在倫敦市中心一家五星級飯店，以便傳達我想呈現的品牌價值。針對新咖啡產品做訪談時，

盡量在咖啡館裡進行。

問卷範本

我建議你要調整一下問題，才能反映產品的個別狀況。實際流程請參考巧克力茶壺的問卷範例。

1. 多久會買（或使用）這類的產品？

2. 通常買哪一種產品或哪一種品牌？

3. 在哪裡購買？

4. 使用這種產品，最容易聯想到什麼經驗或感覺？

5. 如果今天決定不買這個產品，可能改買哪一種？

6. 你會購買或使用什麼，來搭配這項產品？

7. 如果給你10塊錢（或適當的金額）去買這種產品，你會去哪裡買？

8. 你認爲去那裡買，要花多少錢？

進階思考：什麼時候該用尾數9的訂價策略

有很多訂價尾數都是9，這眞的很重要嗎？我們都知道，從每天的午餐到立體音響設備，很多產品的價格尾數都是9，有時一輛24,000元的車，價格也會訂爲23,999元，甚至連本書的英國版，訂價也是14.99元。看來訂價的尾數是9，對銷售肯定有很大影響吧？

有許多研究探討這種做法的起源及爲何有效，但說法卻互相矛盾。一個廣爲流傳的說法是：把尾數訂爲9原本不是爲了增加銷量，而是防止店員侵吞款項。

如果顧客付1塊錢買0.99元的東西，收銀員就得打開收銀機找零錢。收銀員要打開收銀機，就一定得輸入這筆銷售金額，如此一來，就能避免他們私吞那1塊錢。這種說法沒什麼根據，但聽起來頗有道理。

比較有說服力的心理學解釋則是：一般人會把價格大略分成幾個不同區間，再套用非常粗略的比對模式，以方便他們做決定。因此，在消費者心裡，2.99元的三明治會落在「兩塊多」的區間，而3.05元的三明治則被歸到「三塊多」的區間，而被消費者下意識地排除在考慮範圍之外。

有一個實驗支持這一點，美國羅格斯大學（Rutgers University）的行銷學教授羅伯特．辛德勒（Robert Schindler）要受訪者比較價格分別爲20美元及25美元的產品，比較出來的價值差異很小；可是，當價格分別調降一美分，變成19.99美元及24.99美元，比較出來的差異就大多了，而且多數人會選擇便宜的。

這是有證據支持的，一般人會在下意識區分數字。有個耐人尋味的例子是密西根商學院（Michigan Business School）的凱瑟琳·韓恩（Katherine Hahn）教授所做的實驗。

她給受訪者看兩個非常相似的東西，例如兩個幾乎一模一樣的橡皮擦，差別只是上面有一些痕跡或是有一角被擦掉了。在沒有提示的情況下，這兩個被選中的次數一樣多。但是把這兩個橡皮擦放在一個大大的數字9兩側後，受訪者大多會選擇右邊的橡皮擦。而當數字換成1，受訪者卻選擇了數字左邊的橡皮擦。

這個實驗除了數字，其他都沒變——這裡的假設是：一般人會下意識地將所有東西按照數字1到10，由左到右排成一條線，數字會暗示我們去挑選這條線的左邊或右邊。但目前還不知道在書寫文字由右而左的文化中，這種影響是否正好相反。

總之，經驗顯示，尾數9的訂價真的有效，所以**當產品被拿來跟競爭對手比較時，價格砍掉一塊錢就可能有更多人購買**；但如果顧客是從你的產品系列中做選擇（如餐廳的菜單），尾數9的訂價可能促使他們挑選比較便宜的那一道，這可能就不是你想要的結果了。

本章重點

- 向顧客或潛在顧客提問，是了解他們支付行爲的重要方式。
- 不過，不能只看答案的表面。顧客的回答雖然代表他們的眞正想法，但你還得解讀弦外之音。
- 這當中最重要的心得，就是哪一類問題或什麼樣的環境脈絡，會改變受訪者的答案，這一點可以讓你知道如何影響他們的決定。

第5章

說服比消費者更難纏的專業採購人

——先說服一家通路，別家就會跟進。

比起瑪姬接下來要說服的族群——連鎖超市及連鎖咖啡館的採購人員——消費者還算是好應付的。我獲准參加其中兩場會議，只是不能詳述談判過程。我得說，有些採購人員的冷嘲熱諷，眞是讓我吃驚。

我最常聽到的反應是：「這個價格是絕對賣不出去的。」

「這是茶，所以價錢必須比照我們的茶。」連鎖咖啡館這樣說。

「這種產品我們無法上架，因爲一個茶壺的價格，跟40袋裝的茶包一樣高。」連鎖超市這樣說。

提出消費者研究數據是有幫助，但還是無法徹底說服這些專業採購人員，光憑數據很難扭轉根深柢固的想法。

連鎖超市採購人員宣稱，他只能以1.20元的價格銷售四入裝

的茶壺，這樣一來，巧克力茶壺公司給每個茶壺的開價就得低於0.20元。連鎖咖啡館的企圖心大一點，建議一個茶壺的零售價定爲1.40元，但堅持利潤要高一點，所以巧克力茶壺公司的批發價，還是不得不降到0.35元。

瑪姬決定冒點風險。當四大連鎖超市之一表示，原來的開價如果沒砍掉50%就拒絕進貨，她決定拂袖而去。在事業起步之初，要做出這個決定很難，但這麼做讓她在跟其他連鎖通路（無論是連鎖超市還是連鎖咖啡館）談判時，站穩了有力的立場。

她繼續和其他連鎖通路談判，承諾如果按照標價上架卻賣不出去，願意收回沒賣出的存貨。這個承諾，加上同意在產品推出的6個月內參加幾場促銷活動，果然達成目的。等到終於有一家連鎖超市下了訂單，另外兩家很快也跟進了。

接下來那一週，一家連鎖咖啡館、也是消費產品巨擘勒維克拉夫甘寶（Leverkraft & Gamble，化名）的子公司，同意在六家分店的菜單上增加巧克力茶壺。

產品問世的日期定在9月1日，大家屏息以待。

專業採購人員堅持的「戲劇性原則」

說服自己業界的人相信你的產品價値，可能是最困難的任務。一般來說，他們會高估自己對訂價的了解，典型的心態就是只記得上一次跟顧客爲價格辛苦周旋的經驗，而且只記得那一次，彷彿那次經驗可以代表整個市場。但事實上，那次辛苦周旋代表的，可能只是顧客價格敏感度的光譜中，最敏感的那一端。

一般人會認定他們印象最深刻的經驗，就是最典型的經驗，這在心理學上稱為**現成偏誤（availability bias），指我們的大腦是根據「戲劇性原則」在思考，而不是根據「量化原則」**。因此，儘管你希望他們客觀地看待整個市場，卻很難說服他們這麼做。

和堅持「現成偏誤」的人談判尤其困難，因為他們會宣稱（通常也相信）他們不是為了自己而討價還價，而是根據他們對顧客的了解，堅持顧客不會把你的茶壺當作高價產品的超市，以及認為顧客不會為你的專業支付一天超過600元的顧問，兩者的論點可能都缺乏實際數據來佐證。

有個不時會聽到的相關論點，就是**公義價格（just price）**，意思是你的索價應該要在成本、開發、與配銷產品所花費的時間，以及市場需求之間，尋找一個合理的平衡點。

這個概念最早可以追溯到13世紀的神學家聖托馬斯．阿奎那（St Thomas Aquinas，認為世上一切都是上帝所賜，人的交易應該有公義價格的存在）。我們都希望付出的價格是合理的，但很多人不願當面質疑供應者，建議他們應該少收一點。不過，第三方就有立場捍衛終端顧客的利益，而且這些人比消費者更了解你可能賺取的利潤，極可能會努力替顧客爭取公平待遇。

現代經濟學理論很少探討公平的概念，但所有顧客都希望受到公平對待。因此，訂價有個理論基礎總是比較好，也方便向顧客解釋。這一點在與第三方或代理商談判時也很好用；萬一顧客問起訂價的根據，他們有憑有據也比較理直氣壯。其實很少有顧客會問起，但如果要繼續合作，你就得幫合作夥伴減輕苦惱。

很多新公司會遇到的危險，就是對自己的價值信心不足。這是自行創業當顧問或自由接案的人最常遇到的陷阱：他們不敢相信自己一天的時間，可能價值幾百、甚至幾千元。本書的重點不是討論自信，但你可以提醒自己幾個重點：

◆ 提供顧客幾小時的專業服務，價值可能很高──你有權分享合理比率的價值。

◆ 收費太少等於暗示顧客你的建議沒什麼價值，他們可能因此不太願意接受建議──你想，這樣符合他們的利益嗎？

◆ 市場上總會有人收費比你高，也一定有人更便宜，請把自己放在應有的位置上──你是這個專業領域前20%的人才嗎？（你應該是。）

最後，你必須願意爲自己的價格負責：如果你堅持自己的價值，就能說服顧客爲你的價值及定位付出應有的價格。你可能必須運用行銷支援跟合作夥伴溝通這個價值，或是提供一份清楚的說明稿，讓他們在代替你出面推銷時有個依據。如果你掌控了整個過程，他們配合你的機率會更高。

如何應用

回頭看第1章的效益矩陣。針對每一項效益，算出你想得到的最高價格。

想像那是最昂貴的服務，或是無與倫比的超級奢侈品。如果顧客

能獲得的好處是變漂亮，就想像是最昂貴的高級訂製服或是鑲滿鑽石的項鍊。要是提供的效益是企業顧客可以多賺500萬元，就想像他們付給你400萬元，以賺取獲利500萬元的金融交易。

這些也許不是你打算收取的數目——因爲少收點錢也許可以賺更多，但這麼做可以爲收取高價，提供正當合理的解釋。如果有顧客願意爲一條鑽石項鍊花18萬元，就沒人會批評你用8萬元的價格，提供另一個顧客相同的效益。

計算出每一項效益的數字後，全部加總起來。如有必要，就能用這個總數證明你的價格站得住腳。

接著看看第4章的市場區隔，尋找你有什麼證據，能證明人家眞的願意付出你要的價格。如果證據顯示別人不願意，可能就必須降價，或是再出去多問點問題，測試市場反應。

記住，別人會受到你的開價影響。要是問對方願意花多少錢買你的產品，他們的答案通常比眞正的意願還低。假設有受訪者回答5塊錢，當你把產品的價格定爲15元，這個人可能還是願意買。所以要得到精準的測試結果，問題裡要放進價位，不能期望消費者來告訴你。

最後，仔細想想你願意承擔多少銷售風險。要是你的訂價賣不好，可以接受退貨嗎？你能證明產品所創造的價値，或是能根據價値決定價格嗎？

個案研究

顧問公司繞個彎訂價，多賺三倍

麥寇姆（McComb Associates）是一家專業領袖訓練顧問公司，他們的服務有時會直接銷售給顧客，但大多是接受一家大型管理顧問公司轉包，我們姑且稱這家大公司爲益思訊（Excisient）好了。

大公司有自己的一套標準訂價，收費根據是以顧問爲顧客提供諮詢的時間計算，價位落在一個工作天600到1,000元之間。益思訊有個顧客是一家跨國銀行，引進顧問是爲了在中國推展新業務。工作內容有一部分是訓練歐洲的高階主管管理中國員工，並與中國的政府官員溝通，而益思訊要求麥寇姆協助這個部分。

麥寇姆知道這項工作對銀行有極高的價值，在中國開拓事業成功，可能代表幾十億元的進帳。總經理麥寇姆女士打算派出幾個最優秀的人才負責這項工作，希望得到相應的報酬。

因此，她根據訓練服務可爲銀行創造的價值，向益思訊提出報價。這個價格有一部分取決於計畫能否成功執行，假如執行得非常成功，大約可創造26萬元的收入。

益思訊可以理解這種以價值爲基礎的訂價邏輯，但堅持顧客只願意按日計費支付費用，最高一天700元。麥寇姆原本規畫這個案子只需要80天，這樣算下來，費用不會超過56,000元——比起顧客可望賺取的獲利，只是九牛一毛。

如果一天700元，這個案子由資深顧問出馬就賺不到錢。由於沒辦法說服益思訊提高每日價格，或是以個案處理單次計費，麥寇姆只好指派資淺的員工接下這個案子，提供品質較低的服務。

總經理麥寇姆向益思訊詢問這個案子的總預算，益思訊提出一個超過100萬元的數字，但表示如果有必要，顧客願意投注更多資源。麥寇姆發現這個案子的總價根本不是障礙，問題出在顧客只能以日計費的硬性規定。如果這個案子多花點時間，他們就可以提高價格總數，獲取顧客獲利的合理比率，讓這個案子變得有利可圖。

於是，她擬定了一個研究計畫，由麥寇姆的研究助理以每天600元的價格，投入300天次，鉅細靡遺地研究中國市場，提供簡報給訓練人員及銀行員工。

訓練人員的費用是每天700元，整個計畫的價值就是236,000元。研究助理只占麥寇姆收費的一小部分，而多出來的獲利，就值得公司派出最頂尖的人才做訓練。

益思訊和銀行都看得出來，這個計畫的價值遠超過付出的價格，這樣的收費結構有助於繞過合約規定的以日計費限制。

本章重點

- 一般人對價格通常會有先入爲主的想法，這一點很難改變。
- 有時這些想法是根據公平合理的概念，有時則是揣測別人願意爲這項產品付出多少。
- 中間商、經銷商及代理商的想法，與消費者不同。
- 要扭轉以上這些人的抗拒態度，以你想要的價位推出產品，可能必須提供證據及某種保證，例如剩貨保退（sale or return，一譯爲寄售、托售，指任何賣不出去的產品，都能退給供貨商）。

第6章

漲價卻不引起顧客反彈的心理學技巧

——賺最多的品項才調漲，但是全力宣傳沒調漲的品項。

9月1日，是巧克力茶壺上市的日子，鬧鐘在清晨5：20響起。很久沒有這麼早起了，我掙扎著起床，準備出門。

7：00，我到了科薩諾斯特拉咖啡（Cosanostra Coffee，按，類似伯朗咖啡，賣咖啡也賣簡餐）倫敦市中心的分店外，店門開了，我進去觀察，等待第一批顧客的反應。

促銷展示攤位看起來不錯，特別凸顯新產品，讓顧客品嚐到每個茶壺裡的優質巧克力，聞到香氣細緻的茶葉。我和櫃檯人員閒聊，他們也對新產品很感興趣。兩個人在測試期間都喝過，所以願意向顧客推薦，只是還沒打算放棄早晨喝義式濃縮咖啡的習慣。

我用瑪姬給我的促銷券買了一個茶壺，到櫃檯附近的桌子坐下，靜聽顧客的反應。

推出的第一天，非常明顯的一點就是價格幾乎不重要。顧客被激起的好奇心更勝於價錢。巧克力茶壺的價格落在義式咖啡系列的價格區間（2塊錢到3塊錢）內，對那些好奇且願意嘗試的人來說，似乎可以接受。

唯一有影響的是退貨退款承諾。那天早上我去的那家分店，同意退錢給不滿意的顧客。當天下午，我到另一家分店，他們沒有提供這樣的承諾，結果賣出的茶壺數量只有一半。**顧客若能確保不會花冤枉錢，對嘗試新產品的感知風險就會大幅降低**。

接下來幾天，我又觀察了幾家分店，我注意到有些顧客第一次看到茶壺時會仔細觀察，但是後來才會購買。這些人似乎需要慢慢習慣這個構想；就像其中一個人說的：「看起來很有意思，但我只想喝杯義式濃縮咖啡。」

當消費者進入購買行為的過程中，要他們偏離原本的決定軌道有困難。在他們下決定前介紹新選擇，還比較可能成功。推出的第二天，有些人原本就有意嘗試前一天看到的奇怪茶壺；其他人可能要看到茶壺促銷了三、四天，才願意嘗試。新產品需要時間才會被消費者列入購買選項，但有些人對某些產品卻從來不會列入考慮。

隔週，我走訪一家超市分店，那是他們巧克力茶壺進貨的首日，那裡賣得沒那麼快。幾個在挑選冰沙或優格的人，曾經拿起一整包的茶壺看，但是等到一、兩個小時後才有人買。

我在那個人走出超市前把她攔下，問她爲什麼會買。結果發現她已經在咖啡館喝過一次，所以想買一些回家。這麼看來，透過咖啡館的通路介紹產品，似乎行得通。

接下來幾週，超市的銷售漸有起色，但發展卻出乎意料：

訂價1.59元的小茶壺賣光光，訂價1.99元的大茶壺卻在貨架上文風不動。瑪姬有一天約我一起去一家店，觀察顧客怎樣做選擇。

「我一直在考慮調高小茶壺的售價，鼓勵大家多買大的茶壺。」她解釋，「營收沒有完全達到零售商的目標，因為太多人買小茶壺，可是我們也沒把握價錢調高後，不會流失既有顧客。」

「為了提高營收而失去一些現有顧客，不值得吧？」我問。

「大體上我並不在意，但這個時間點可能是關鍵。我們才剛開始建立初期的忠誠顧客基礎，絕對不想引起他們反感。但如果堅持這個價位，我們不是虧錢，就是失去超市的訂單。」

「那妳打算怎麼做？」

一週後，我知道瑪姬的答案了。超市的貨架上出現三種新包裝：尺寸較大的茶壺、厄瓜多莊園巧克力的豪華版以及白巧克力版。三種新包裝的價格都落在2.10元到2.49元之間。原來的大茶壺售價還是1.99元，但存貨已經減少很多。

又過了一週，瑪姬發電子郵件給我看新產品的銷售成績——大獲成功！每位顧客的銷售額增加了12%。產品重新調整成功，增加了營收卻沒有影響到現有的顧客。

更改產品的呈現方式，別只是更改價格

產品問世是關鍵時刻，因爲會在顧客心中建立期待心理；一旦建立了，就很難改變。

我們很難想像及預測消費一項產品的體驗，所以購買時必須仰賴記憶；然而，我們上一次使用產品的體驗印象，多半複雜又不可靠，有很多微妙之處，下一次消費時體驗的多數細節又會不一樣：天氣不同？心情比較好或差？覺得比較累？但是，我們對上次付多少錢的記憶，卻是相對簡單。相較於今天和上週的產品主觀體驗，比較今天和上週的價格容易多了。

這使得廠商要改變價格時，變得很棘手。同樣的產品，如果今天的價格比昨天高，顧客就有明確的理由不買（不管漲幅多麼微不足道）。一般人很難衡量做決定時不同因素的重要性比重，但是衡量有多少理由贊成或反對某件事情，可就容易多了。只要調漲價格，即使幅度很小，也是爲消費者製造反對購買的理由；而調降價格，不管幅度多小，對消費者來說都是多了一個購買的理由。

因此，不管漲價的理由多站得住腳——原料的成本上漲，或舊有價格的需求超出負荷——都會打擊銷售。所以，企業應該設法**調整產品的呈現方式，避免顧客直接比較新舊價格，這種手法稱為賦予購買決定新的框架（reframing the decision）**。最常見的方式是改變包裝的大小，或增加產品的特色；或是提高價格，但提供暫時性的折扣。

有時解決辦法是頻頻改變價格，讓顧客記不住。你可以去你家附

近的超市，比較2公升瓶裝的百事可樂或健怡可樂的價錢。過去兩個月，我家附近超市的價格落在1.40到1.99元之間，另外還有兩瓶2.99元的包裝、由1.89元降為1.50元的促銷價，以及各種不同標價策略：有時是製造商在標籤印上1.79元的促銷價，有時則是由商家貼上1.99元的價格標籤。有一次，價格甚至同時超出這個範圍的上、下限：一瓶2.06元，四瓶4元。

這種矛盾的現象，可以**讓消費者對產品標準價格的記憶變得模糊**。在這種狀況下，當價格訂為1.89元，消費者就不會像看到漲價時那樣直覺地產生反感。或許消費者還是覺得這瓶可樂算是正常價格範圍內偏貴的一端，但會大為沖淡價格上揚所激起的負面情緒。

縮小尺寸也是常見的漲價方法，但缺點是無法直接提高營收。不過，小包裝能為將來推出大包裝創造「空間」。你可以留意一下，很多巧克力棒本來都是單一尺寸，現在銷售的標準尺寸卻變小了，然後再推出比較貴的大包裝或「特大」包裝。這種方法通常都有效，只不過注意到你在玩什麼把戲的顧客會抱怨，這可能是你必須承受的。

如何應用

根據第1章的效益矩陣，你應該有一些不同的變數可以區隔產品。務必要保留一些——例如瑪姬沒有在產品上市第一天就推出厄瓜多莊園豪華版。如此一來，才有機會推出新的價位，而不惹惱已經習慣現有價格的顧客。

推出新版本的產品時，可以利用暫時性的折扣，鼓勵大眾嘗試。

目標是打破他們購買便宜產品的習慣，好讓便宜版本逐步淘汰、提高價格或縮小尺寸，才不會引起顧客抗拒或反對。

要密切留意顧客對各種改變的反應——不只是剛推出的時候，而是觀察一段時間。隨著他們習慣新的策略，反應也會跟著時間改變。有時一開始的價格震撼令顧客卻步，但會漸漸回籠。

反過來說，他們也許接受價格改變，但時間久了，卻會漸漸想要換個牌子試試看。直接調漲價格通常會產生這種影響——銷售額不會馬上下跌，但幾個月後逐漸萎縮。持續與顧客交流可以觀察到這些，不光是抽象的空談，你要盡可能在購買現場觀察，問他們爲什麼買（或不買）你的產品，問他們是否有注意到價格。

價格調整得愈多次，能蒐集到的顧客反應數據就愈多。不是所有顧客的反應都一樣。如果是針對一小群顧客提供商業服務，或許跟他們個別協商調整價格，會比一體通行更好；假如是銷售給一般顧客，不同的銷售通路應該採行不同的價格決策。**對大部分的產品來說，不同的銷售通路乃至不同的購買行為，比不同的人口結構更重要**，所以不必太費心分別徵詢55歲及25歲的意見。

可能的話，請保留調回原先價格、大小或產品選項的可能性。有時某些改變就是行不通，把產品調整回顧客熟悉、習慣購買的原樣，通常可以爭取顧客回頭。但是調整價格如果能規畫得宜又小心處理，就不太需要走回頭路了。

進階思考：如何聰明運用通膨調整價格

通貨膨脹會以好幾種方式驅動訂價的政策：你的生意成本會隨著時間增加，獲利金額的購買力會下滑，顧客會愈來愈有錢（以持有的現金來說）。從心理學的角度來說，最重要的一點就是顧客會預期，價格會隨著通膨上漲。這種預期心理，你可以善加運用。

以過去15年的通膨水準來說，儘管英國在2010年創下5.4%的罕見高點，但通膨的實質影響，可能早就被你的產品需求及成本的具體變化給壓過去了——如果你的產品屬性是能源密集，就會看到成本隨著油價在每桶50美元到150美元之間震盪，而大幅波動；如果你的服務牽涉到軟體技術，程式設計師的薪水這幾年上漲了很多，但需求可能躍升更多——通膨在過去15年很少成爲直接影響生意的最大因素（快速發展中的國家除外，尤其是中國），不過，大眾還是預期物價每年都會上漲，而這也是在推出新產品之外，調整價格的少數機會。

一般來說，顧客對價格變動總是會感到疑心，他們會注意到價格上漲——無論幅度多小。如果他們已經養成習慣定期購買某些產品，漲價是促使他們重新考慮這個購買習慣的可能因素，至於降價，當然不可能產生相同的影響。

不過，基於通膨而調漲價格，是生活中可以接受的現實。漲價通常會出現在1月，即耶誕節的促銷活動告一段落之後。有些公司會根據最新公布的通膨率全面調高價格，以跟上成本及市價的平均增幅，但這麼做很可能浪費了一次大好機會。

比較理想的做法是利用通膨調整產品系列的相關價格。那一年，你可能會看到某些產品的需求減少，但有些產品的需求增加。這時可以稍微**調漲高需求項目的價格，趁機賺取更高獲利；至於表現不太好的項目，你可以維持原價甚至降價**。顧客不太可能了解你公司產品的整體平均漲幅，所以這個平均幅度不見得要跟通膨率完全一致。

你一定要大力宣傳維持原價不變的產品項目，同時暗示爲什麼其他價格要上漲。價格敏感度高的顧客可能會轉而購買凍漲的產品——而其他維持正常購買行爲的人，就表示他們願意付出更多錢（這樣的資訊可以在將來促銷時加以利用）。

還有，你一定要和其他人一起調整價格嗎？你也可以在大家都漲價時按兵不動，並大力宣傳，讓顧客知道他們的預算雖然到處都被壓縮，但至少跟你買很划算。問題是，等到幾個月後要調漲時，你可能是唯一漲價的公司——有些顧客可能會因此轉向競爭對手。

如果你所屬的產業全都在1月啓動新的價格周期，最好配合行動。比較理想的做法是Pret A Manger連鎖三明治餐廳採用的方式：他們每個月都會調整幾項產品，同時調整了價格，卻沒人發現。假如用2.99元的烤蕃茄加蛋三明治，取代3.50元的煙燻鯖魚法國麵包，究竟是漲價還是降價？只有餐廳的財務部門才知道。

這些各自獨立的小小決定，對整體經濟產生莫大的影響。經濟學家認爲，些許的通膨是好事，因爲企業可以藉此調整產品價格及薪資，所以大家不會抗拒。經濟要成長，很重要的一點是物價及薪資也要調漲——如此一來，價值較高的產品會變得比較貴，較有生產力的人薪資也相對提高——但這也表示，生產力較低的員工或市場需求較

低的產品，獲利也會比較少。

企業發現調降薪水跟調漲產品價格一樣困難，但通膨卻能自動達成每年調降薪資幾個百分點的效果；所以對生產力較差的員工，公司只要不每年調薪，就等於變相減薪了。

總體而言，一年的通膨率在2％至5％的經濟體，會比零通膨或通膨達兩位數的經濟體更具有彈性，表現也更好。

本章重點

- 一旦立下先例，就很難調漲價格。
- 利用促銷暫時性調降價格，將來可以調回原來水準。
- 要全面調高價格，必須推出新的產品版本或大小。

第7章

錨定法：心理威力最強大的訂價法

——設定心理錨點，誘導顧客多花60%的錢。

有時候，顧客就是不知道你的產品對他們而言有何價值。我們一向認爲這是棘手的問題。**如果顧客不知道你做的事情有什麼價值**，就會感覺他們不願意掏出錢來。其實不盡然，心理學家把這一點稱爲「未知期望效用」（unknown expected utility），**這反倒是一個絕佳的機會，讓你塑造顧客對產品價值的看法**，主要使用的心理學方法叫作錨定法，是我造訪茶壺工廠學來的。

瑪姬陪我下樓，樓下是工廠的商店區。如今巧克力茶壺公司已經頗有知名度，每天來參觀工廠的觀光客及狂熱的顧客川流不息。他們在樓上觀看手工打造的機器如何運用耐熱技術做出塑膠茶壺，又參觀了研究室怎樣測試新口味的茶葉與巧克力加乘的效果後，最後來到商店區。

但商店區有兩個入口，瑪姬讓我看看兩者的差別。我們觀察有些顧客從北面入口進來，首先映入眼簾的展示品是只能泡一次的小型日常用茶壺，價格範圍包含從只塗一層牛奶巧克力的1.30元，到以濃郁的香草白巧克力爲基底、加塗兩層苦巧克力的2.55元。觀察幾分鐘後，我們發現如果顧客從這個貨架挑選東西，大部分都選價位比較便宜的。

我們走到南面入口，那裡剛好有顧客魚貫而入。這些顧客第一眼看到的展示品是昂貴的高級世界巧克力系列，是從非洲不同生產商的可可豆中精心挑選出來調製配方的。價格最高的一只茶壺6塊錢，也有25元的禮盒，裡面有好幾種不同的巧克力口味。

大部分的顧客似乎都被這些產品迷住了，但只有少數會從架上挑選產品。不過，等這些顧客稍後看到那些日常版本，態度就不同了。他們看過昂貴的產品後，對2.55元茶壺的興趣，比1.30元的便宜產品高得多。

瑪姬告訴我，平均下來，從南面（高價品）入口進來的顧客，比北面進來的顧客多花60%的錢。其實，銷售團隊打算隔天重新安排商店區裡的陳列，要在兩個入口複製較能獲利的陳列方式。

瑪姬介紹我認識銷售團隊的主管茱莉．羅賓森，由她解釋這套流程的運作原理：

「顧客進到商店區時，大都不知道一只巧克力茶壺的正確價格。也許覺得大約是2元，相當於一個茶包的價格；又或者是3.45元，也就是星巴克大杯熱巧克力的價錢，潛在價值的範圍非常大。我們認爲每天享受喜愛的飲料，這種體驗對大部分的

人來說值得花上幾元，偶爾寵愛自己一下，甚至可能花到20元以上。但我們沒有足夠的人手在商店裡跟每個顧客說明這個道理，所以用「錨定」來暗示價值。

「**第一印象真的很重要。當顧客還在猜測**茶壺的**價值時，第一眼看到的標價**是1.30元，**就會牢記在腦海裡**。接下來看到的，只要高出這個水準，都像是昂貴的奢侈版。可是如果他們第一個看到的標價是6元，就會下意識地假設6元是購買這種產品應該付出的價格，於是2.55元看起來很合理，1.30元絕對便宜，對有些人來說還太便宜了——所以他們傾向選擇稍微貴一點的。

「不管以哪一種價格來做錨定價，其他價格都會被拿來跟這個價格做比較。太便宜的讓人覺得可疑，但我們也知道享受昂貴產品只能偶一爲之。所以錨定的價格——又稱爲錨點（anchor），會決定顧客願意支付的基準。」

這時瑪姬插嘴。「我不是完全同意，這裡面還有別的因素。當然，和第一印象有點關係，但我認爲看到新價格時，我們會改變想法，所以如果有人先看到1.30元、再看到6塊錢的茶壺，願意付出的金額，還是比只看到便宜產品的人多。

「某種程度上——也許並非完全有意識的——顧客會記得所有看過的這類產品價格。等他們看到某個產品，就會拿來跟所有類似的產品做比較。所以這個產品類別——沖泡一次的茶壺——價格範圍在1.30元到6塊錢之間。而1.30元的產品，正好位在這個價格區間的底部。顧客會因此得到結論，就是這個產品品質不是很好。如果他們多花點錢買1.50元或2.50元的產品，會比較確定能獲得品質有保障的東西。」

研究顯示，茱莉對第一印象很重要的看法，以及瑪姬有關

價格範圍才是重點的理論，都有道理。學術實驗發現兩者確實都會影響消費者的購買決定，而且正如巧克力茶壺銷售人員發現的，通常都是兩者一起使用。

第一印象的心理效應很難壓抑

第一印象效應（first impressions' effect）的專業術語是**錨定（anchoring），指一般人會拿一些熟知的事物當出發點，去推估未知的事物；只要價值愈無法確定，一般人就愈無法抗拒錨定，即使行家也一樣**，你在幾十個經濟實驗室的實驗及無數的商業環境中，都可以看見它的蹤影。

知名的行爲經濟學教授丹．艾瑞利（Dan Ariely，《誰說人是理性的！》作者）對麻省理工學院（MIT）的大學生做過一次實驗：艾瑞利和同事拍賣一些很難確定價值的東西——無線鍵盤、幾箱高級巧克力、不知名的法國紅酒。

微妙之處在於拍賣之前，他們請每個人寫下自己的社會安全碼最後兩個數字，並問自己「我願意用這個數字買下這個東西嗎？」於是社會安全碼是「440-84-8398」的人，最先考慮的標價是98美元，而社會安全碼是「232-20-3911」的學生，則從11美元開始標起。

這些價格標籤不列入拍賣活動——拍賣的過程很簡單，出價最高者得標——但對學生的出價有很大影響，數字高的人比數字低的人，出價高出約50%。

我在很多場研討會及演講中，不斷做這個實驗——儘管聽眾都知

道我的主題是訂價心理學，儘管很多人早就猜出我想證明什麼，卻依然有效。這種心理效應非常強大，即使我們有意識地想要矯正，通常還是做不到。

錨定法的缺點

我站在商店區南面（高價品）出口外，注意到有幾個顧客靠近商店區，但沒走進去就離開了。我跟瑪姬提到這一點，她點點頭。

「一般人瞄到這裡的價格時，似乎會產生一種印象，覺得這是一家東西很貴的商店。門口6塊錢跟25元的標價這麼醒目，有些顧客根本不敢進來。我們還不確定這一點的影響有多大。那些顧客可能永遠也不會花太多錢，但我們很快就會嘗試新做法——下次你過來，我們再看看情況有沒有改善。」（答案請見第17章。）

錨定法對你集中火力銷售的產品，效果非常好，但也可能使得消費者對整體價格水準產生定見。如果你以高價產品作爲錨點，卻想表現出價格折扣或超值的形象，就很難令消費者信服（老是打1折，顧客反而不上門）。

除非銷售的數量非常大、且公司的營運效率極高，否則這樣的定位很難賺到錢，但還是有些公司做得到。大部分的小公司最好還是採取高價值、高利潤的定位，這時候，錨定法就極爲有效。

如何應用

大部分的企業有很多種方法可以應用錨定法。以下提出一個流程，可以參考如何善加運用。

1. **蒐集比較對象的資料**。盡量多了解自己和競爭對手針對特定產品的收費範圍（如圖表7-1）。瑪姬的優勢是她的產品獨一無二，不存在比較基準；但對大多數企業來說，市場上一定有競爭對手，或至少有幾種可以比較的產品（見第1章）。就算沒有直接的競爭對手，你也要找出其他可能被消費者拿來比較的對象，以茶壺的例子來說，就是茶包和星巴克的摩卡咖啡。你匯集的比較對象應該愈多愈好，在第100頁的圖表7-2寫下產品的名稱、銷售的公司、容量大小或數量，以及收費多少。

2. **按照價格水準排列**，以看出類似產品的價格區間。

3. **仔細思考顧客選擇購買你的產品之前，經過什麼樣的路徑**。他們是在你的商店看到一系列的產品？還是在你的網站上看到的？他們在網路搜尋時，會找到不同的選項嗎？你的產品在商店裡上架時，是和其他類似產品並排在一起嗎？

4. **從這條路徑中，找出能用高價加入新產品的切入點**。如果你是零售商，或是透過自己的網站銷售，就有很大的掌控權。你可以在顧客看到「標準產品」之前，先把高價的選項放到他們眼前。如果是在別人的商店銷售產品，比較難直接掌控，但還是可以盡量說服零售商，**把昂貴的高檔產品跟你的標準產品擺在一起**（如果他們願意，就給他們看看這一章──這對他們也有利），甚至把

產品打進預設價格較高的零售通路（例如不進平價超市，改進百貨公司）。

5. **選定的錨定價，要遠高於標準價**。5塊錢的標準產品以6塊錢爲錨定價，同樣能產生錨定效應，只是沒那麼明顯；如果兩個價格相近，顧客大多會直接比較，但潛意識裡對產品眞正價值的看法，卻不會改變。如果錨定價是20元，而標準產品是5塊錢，顧客心中的價值衡量，就極有可能改變。

6. **可能的話，試著觀察消費者在有無錨點情況下的行為差異**。你至少要觀察三個變數：有買東西的消費者數量、買這類產品的人數比率，以及購買5塊錢產品的人數、相較於其他產品版本的比率（假設有5塊錢和3塊錢的產品，哪一個賣得比較多？）。找出並評估這些數字眞的很重要，因爲同時間可能出現很多效應，我們希望知道哪些影響比較大。

圖表7-1 • 蒐集比價對象的資料—巧克力茶壺

產品	公司廠商	數量或大小	價格
熱巧克力	星巴克	20盎司（特大杯）	3.45元
茶包（單包）	特立	1	0.025元
茶包（多包）	特立	80	1.99元

圖表7-2 • 蒐集比價對象的資料—空白

產品	公司廠商	數量或大小	價格

* 如果有多種產品，可複印這一頁並重複使用。

現在，請設計自己的產品錨定範圍。從前面的列表，找出你打算競爭的項目，你的核心產品價格，要接近這個項目。

圖表7-3 • 產品一

核心產品	成本價	數量或大小	價格 (a)
頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+100%
超頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+200%

圖表7-4 • 產品二

核心產品	成本價	數量或大小	價格 (a)
頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+100%
超頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+200%

圖表7-5 • 產品三

核心產品	成本價	數量或大小	價格 (a)
頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+100%
超頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+200%

圖表7-6 • 產品四

核心產品	成本價	數量或大小	價格 (a)
頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+100%
超頂級產品	成本價	數量或大小	價格：(a)+200%

個案研究

顧問，如何運用錨定法開價

諮詢顧問業的從業人員可以好好利用錨定法，理由有二：首先，諮詢顧問是無法商品化的業務，我們很難拿這個顧問跟另一個顧問比較，所以在顧客心裡，不太可能有個具體的預設價位。第二，顧問通常會針對每個顧客準備報價，因此可以用截然不同的價位，提出各種有效可信的解決方案（「有效可信」是許多企業擔心的問題，如果你擔心這個問題，可參考第5章）。

如果有顧客要求報價，至少要提供三種選擇：

- **高價位、包山包海的選項**，內容要能滿足顧客的所有需求。我稱這個方案為A方案，不過在對顧客說明時，也可以改個更漂亮的名稱，例如「全面支援服務」，價格或許可以訂在6萬元（實際價格當然要依情況而定）。你可以預見，大部分顧客不會選擇這麼包山包海的方案，但還是有這個可能性，特別是規模較大的企業，對他們來說，把事情做對所帶來的價值，遠超過諮詢服務的成本；不過，前提是你提供的價值可以達到這個水準，甚至超越這個水準。
- **中間價位選項**，如19,000元，也就是B方案。你可以預期大部分顧客會選擇這個方案。B方案的服務應該跟A方案有明顯區隔，那些考慮A方案的顧客才有充分的理由維持原來的選擇，而不會改選B方案。但這個方案應該囊括大部分的主要效益，才不會產生顧客在比較後轉投競爭對手的風險。最重

要的是，這個選項不該只剩下空殼子，反而應該讓A方案有很多物超所值的額外特色。

- **陽春版選項**，如12,000元，也就是C方案。這個方案的服務內容明顯不如B方案也沒關係，設立這個選項的用意，是讓人有個少花點錢的選擇，但又覺得有充分的理由加碼選擇B方案。

要留意價格的比率：大約是12：20：60，或是3：5：15。你不見得一定要完全符合這個比率——1：2：4的比率也很常見——但這個比率是很好的指標。重點在於主要的錨點，也就是A方案，要明顯高於標準價格；即使顧客覺得A方案太貴了，也還有兩個方案供他們選擇。C方案比B方案價格低，但沒有低太多。

這個報價方式的用意，就是設定預期心理，也就是有人願意支付A的價錢（因此這個產品必須具備高度價值），但真正的決定是在B和C之間選擇，所以B和C的價格必須相當接近。如果C方案價格太低（如3,000元），顧客就很難形成核心的價格區間。因此，應該以B和C的價格，當作你想要的合理價格上下限。這種做法還能成功達到「差別訂價」的效果（參見第3章）。

本章重點

- 錨定法是與價格相關的心理效應中，效果最好的一種。
- 先給顧客看高價產品，他們對產品的價值期待會向上移動；之後再看開價較低的主力產品，就能提高對他們的吸引力。
- 一般人會拿其他類似產品的價格範圍，跟你的產品價格做比較。如果你的價格是2,000元，而比較範圍是1,000到10,000元，你的報價就會顯得比較有價值；如果比較範圍是300到2,000元，你的價格就顯得昂貴。

第8章

不跟著打折，顧客還是照買，爲什麼？

——面對削價競爭，有3種不必降價的聰明對策。

1月時，我到住家附近的科薩諾斯特拉咖啡，買了一個巧克力茶壺，發現一件沒見過的事情：飲料單上的卡布奇諾及美式咖啡正在大打折扣做促銷，整個系列的主力產品——大部分的中杯飲料，價格比巧克力茶壺的主力價位2.89元少了0.30元。

我有沒有被這個價格誘惑而改變主意？沒有。0.30元對改變產品種類而言誘惑力道太小了，但確實讓我注意到這次活動，所以我決定留下來觀察一陣子。

接下來的一小時，顧客陸續進到店裡，約有50人左右。先前我也看過這種狀況，消費者的行爲都有一個模式：大約一半的顧客注意到巧克力茶壺的架子，好奇地注意，這些人當中，大約有五分之一會買來喝喝看。但這一次，差不多同樣人數的顧客看了茶壺的展示架，卻只有一個人買了一個——只賣出一

個，而不是五個，這嚴重影響到嘗試新產品的人數。

幾天後，我跟瑪姬提到這件事。

「我們注意到了。對我們來說是有點麻煩。我們和那家連鎖店的獨家協議到期了，所以他們的銷量減少，有些流失到競爭對手那裡。那家店的薇樂莉．薩爾孟，剛被升爲咖啡產品部門的主管，我猜她急著想立功。她說服零售部門的主管相信有必要從其他地方彌補獲利，而他們的義式咖啡系列比較賺錢，所以就改促銷這類飲料。現有的顧客大多還是選擇我們，但新顧客覺得比起一般咖啡，巧克力茶壺似乎比較貴，就不會想要積極嘗試。這是我們推出產品以來，咖啡館通路的銷售業績第一次停止成長——營業額幾乎跟上個月一樣。」

「那妳打算怎麼辦？」我問。

「還不知道。我們想設法讓他們爲巧克力茶壺做新的促銷，但他們希望以四折價出貨給他們，這我可不能答應，因爲這樣以後很難說服他們把價格調回去，即便我們表示這個價格只是暫時性的優惠。但是把這家連鎖店拉回我們要的正軌，對我來說很重要。你有什麼建議嗎？」

我也想不出什麼辦法來。我已經習慣聽著瑪姬如何擬定訂價策略，所以聽到她表示想不出接下來該怎麼辦時，讓我有點吃驚。我開車回倫敦時，一路在沉思。

一、全額退費保證

兩天後，我到書報攤買下那一週的《經濟學人》（*The Economist*），注意到架上有本新雜誌刊名我從沒聽過，叫做《企

業創新》（*Business Innovations*，化名）。仔細一看，發現這本雜誌才第二期，內容似乎鎖定嶄新且獨特的生意概念及新創公司。

那本雜誌要價4.50元，比《經濟學人》貴一點，但封面上有個促銷方案很吸引我，而且看起來頗不尋常：讀者可透過雜誌與社群網站LinkedIn的合作計畫，跟雜誌上的兩位受訪者碰面。

我想我這週應該沒時間看兩本雜誌，所以最後放棄了《經濟學人》，但還是像平常一樣，在網路上看了他們的「經濟焦點」（Economics Focus）和書評。我買了《企業創新》，結果發現這本雜誌相當有意思。

其中有篇文章寫到倫敦一家顧問公司，提供的服務據說是將郵購產業的一種老方法翻新。這家公司向企業兜售新服務（大概是新發明的網站行銷手法），但一直沒辦法順利說服企業嘗試。

由於他們提出的方法是新開發的，顧客因而有些遲疑。有些潛在顧客基於方法尚未經過測試而要求降價，但這家公司的老闆不想因爲調降價格，而降低了服務的感知價值。

於是他們決定提供第一個月不滿意退費的保證。顧客可以評估這項服務，再決定是否有商業價值，如果沒有，就可以要求全額退費。

從此，他們的業績就暴增3倍。當然，後來確實有些顧客要求退費，不過依照退費的條件，顧客必須提供詳細的意見回饋及建設性的批評，這可以幫助他們改善服務。漸漸的，要求退費的數量從25%減少到只有10%，而那些本來根本就不願意嘗試的顧客帶來的營收，不僅彌補了退款造成的損失，營收的成

長率還多出好幾倍。

我利用《企業創新》的優惠，聯繫上這家顧問公司的合夥人邁可．麥格里。他說：「這樣的保證讓顧客對我們的看法大爲改觀，他們的感知風險因此消除了一大半；在我跟他們提到這項保證時，一開始他們通常不相信，因爲這條件好得太不眞實了，但是經過我再三保證後，他們就會提出這個問題——我要在合約的哪裡簽名？

「其實，這麼做讓我們可以開始婉拒顧客。我們建立了一套篩選流程，確認他們是不是認眞想從我們的服務中獲得價值。還有一個好處：讓顧客知道我們對自己的服務有信心，他們就會對我們更尊重，也更願意相信我們的建議。」

他認爲，這個退款保證，會讓他們的業務規模在一年內成長超過一倍，未來的成長速度還會更快。

二、提供迷你版的服務當誘餌

我聯繫的另一位受訪者，是企業對企業的花卉公司行銷經理海倫．蘇德蘭。她在那本雜誌的專訪中，說明她鼓勵新顧客嘗試服務的不同方式。

「我們發現，只要客户的辦公室每週都用我們的花卉，我們就有很多方式可以維持他們的忠誠度。我們在生日或其他活動時提供特別的花束；我們以客户的企業顏色設計插花，幫助客户加深顧客對他們的印象；我們提供各式各樣的額外服務，務求讓他們的辦公環境因爲我們的存在而有所改善，一旦少了我們，他們會很懷念。可是在體驗我們的服務之前，他們並不

知道我們有多好。

「所以我們決定提供迷你版的服務，只是讓接待處或入口大廳做些改變——我們還是會收費，我們才能賺點錢——但用的是比較耐久的盆栽，一個月只汰換一次，每週送去新鮮香草，在辦公室創造清新芳香的氣息。有些顧客接受嘗試，但過了幾個月後取消；有些繼續採用這種迷你版的服務，但幾個月後，大約有25%的顧客會升級成完整的服務，這時我們才真的能賺到錢。」

蘇德蘭表示，自從增加迷你版服務後，他們簽約的顧客量增加了大約一倍，只是多半是迷你版服務，所以營收只增加40%。

三、促銷方案

兩週後，我又去找瑪姬。她聽了這些故事後，擬定了一系列的實驗，在另一家連鎖咖啡館的不同分店進行。

第一家分店，瑪姬增加一套新的促銷方案：附贈比賽入場券或免費餅乾兌換券。第二家分店，他們嘗試退費保證：顧客品嚐巧克力茶壺後，如果不喜歡，把退費券寄回公司，就能全額退費。第三家分店，他們引進迷你版的茶壺，大約只有義式濃縮咖啡大小，但味道更濃烈，價格只要0.99元。

接下來的幾週，每種優惠都招攬到更多新顧客，比率依不同日期和不同時間而有所不同。結果，三種優惠中，促銷方案的效果最好。

接下來的那個月，瑪姬大舉在科薩諾斯特拉連鎖咖啡館的

所有分店推出促銷方案，結果營業額立刻呈現跳躍性成長。咖啡館的總營收提高，零售部門的主管自然很滿意。據說，薩爾孟對這個結果頗爲不滿，但面對頂頭上司，她別無選擇，只能硬生生吞下。

競爭有兩面。競爭可能是好事，如果你販售的產品非常與眾不同，找到競爭對手，是給自己的產品類別建立信用的有力方式；你可以借用別人的行銷搭便車，而且如果有兩種以上的選擇，顧客會更有信心，相信別人也買這個產品。

但競爭也很危險，因爲可能造成一種風險：讓人只從價格看產品。如果顧客開始用價錢比較你和競爭對手的產品，你可能就必須降價來打擊對手，而對手也被迫削價競爭，結果雙方陷入價格戰，最後落得通通無利可圖。

要克服這個問題，就必須讓你的產品跟競爭對手有所區隔，顧客才不會動輒拿來比較。方法包括：給產品增加額外特色，只是競爭對手可能過一陣子也會跟進；你也可以採用罕見的尺寸包裝，讓顧客難以直接比較，但萬一顧客習慣了購買特定大小，這麼做可能會讓他們有所遲疑；還有一種方法是提出具體的優惠方案，例如退費保證或抽獎之類的額外活動。

低價策略：如果你要的是市占率

如果你的目標是要爭取市場的龍頭地位，那你應該減少顧客比較

產品的複雜程度。你得配合一般的產品規格（例如330毫升的罐裝飲料、定位（例如爭取在零售商的同一個貨架展示）及促銷方案，在產品差異性不大的情況下凸顯你的價格優勢，其目的，就是**利用顧客的慣性**。如果顧客已經習慣買純淨冰沙（Innocent smoothies，英國標榜健康的飲料品牌），突然發現你的產品是很相近的替代品，而且價格更低，或許會考慮選你。

至於要採取怎樣的價格差異，得看顧客對品牌的忠誠度，以及購買該產品對顧客的可支配所得，有多大的影響。如果你要跟倫敦市區書報攤賣的可口可樂（平常零售價是0.69元）競爭，除非價格低得驚人──例如只賣0.25元，否則不太可能吸引太多消費者改變選擇；如果你的目標是販賣新口味的氣泡飲料給學生，需要的價格差異就比較小，以這個例子來說，書報攤的商品售價本來就比較低，例如平均賣0.55元，那麼你賣0.45元，就能吸引許多人願意改變選擇。

也許你的競爭對手沒有可口可樂那麼堅強的實力，例如純淨冰沙；或者顧客雖然熟悉那個品牌，但沒有太多使用體驗上的附加價值，例如Andrex衛生紙。在這種市場，消費者的購買習慣沒那麼固定，小小的價格差異就足以吸引一些人改變選擇。想確認這一點，看看超市有沒有在這個產品類別成功推出自有品牌（private brand，通路自營的品牌）就知道了。如果有，價格競爭就有機會成功。

主推高利潤產品

假如是更常見的狀況，缺乏足以控制整個市場的規模或資本，比

較可能獲利的方式，是推出具備額外效益的高利潤產品。

以可樂市場來說，你可以看到印加可樂（Inca Kola）或焦特可樂（Jolt Cola），它們瞄準的是明確的利基市場（分別針對有機／純正，以及高咖啡因上癮宅男），並根據目標市場訂價。在買得到印加或焦特可樂的零售通路，價格至少比可口可樂及百事可樂高上50%。

這種策略就是挑選一個可以徹底超越競爭對手品質的優勢領域，鎖定那些非常重視這些效益的人。以可樂爲例，有個市場區塊認爲有機食物很重要，這就是印加可樂的利基。

有時候，你也可以利用產品之外的效益。消費市場上有很多人對可口可樂之類的大企業感到不滿，認爲這些企業是討厭的資本主義的象徵。因此，印加可樂可以利用它的獨立形象當賣點，這個優勢與有機的訴求是相容不悖的（其實印加可樂隸屬於可口可樂，只是大部分消費者未必知道這層關係）。

如果這些額外效益與產品本身訴求的效益產生衝突，就會有**誘因排擠（motivational crowding，指金錢上的誘因會排擠做另一件事的動力）***的風險，或是讓消費者更難做出決定。例如印加可樂要是免費贈送超級足球聯盟的比賽門票，說不定會造成反效果，反而會降低銷售，額外創造的收入絕對不敷成本。

要算出產品應該附加的溢價（price premium，指產品索取更高價格的能力），得仔細觀察顧客對產品之外的效益感受有多強烈。如果你的產品方便跟競爭對手相比，幾乎不可能達到超過100%的溢價（比對手貴一倍），50%的可能性還大一點。如果價格太高，可能會

打破這種比較：2.50元的可樂不會拿來當作日常止渴的飲料，但拿來和健康飲料（如Purdey's）或高階機能飲相比較倒是可行。不過，這些類別的市場比較小。

訂價心理學的目的是利用現有需求（想要買一罐可口可樂的人），同時利用產品之外的額外效益，吸引顧客考慮多花一點錢。同樣，能爭取到多少溢價也要看產品占顧客可支配所得的比率，在高級超市裡賣出一瓶Purdey's機能飲料，比在學校福利社容易多了。

這種方法用在服務業市場的效果特別好，因爲改變提供的服務，通常相對簡單，又不需要投入資金，以推出全新的製造流程。總之，服務業的競爭比較小，因爲服務大多沒有實體，一般人很難直接比較兩家供應商，而這個市場又比那些有實體產品的市場難以商品化。

兩種策略，可以結合運用

我們可以結合大眾市場和高利潤策略，但必須決定哪一個是主要方法。

如果你選擇市占率，就得捨棄一些願意多付錢的顧客帶來的利潤；如果你想從這些顧客身上多掏點錢，可以提供品質更好的產品，

＊加州大學聖地牙哥分校的經濟學家格尼茨（Uri Gneezy）專門研究誘因排擠的影響，他表示：「性行為就是很好的例子。」如果你主動做出性暗示，你的伴侶可能接受也可能不接受，但如果你同時提議要付給你的伴侶10美元，就肯定會失敗。格尼茨解釋：「當你提到錢，就會徹底改變彼此互動的意義。本來友善的共同關係，現在變成交換的關係」。在另一個例子，格尼茨發現，以色列的一家托兒所開始對遲來接回小孩的父母罰10錫克爾（約3美元），父母遲到的情形反而增加了，因為父母把罰錢當做付錢換遲到。

甚至提供不只一種。該怎麼做，請參考第3章有關「差別訂價法」的說明，了解更多細節及案例。

如果你鎖定高利潤，或許可以試著先用大量的便宜產品吸引市場的目光，但這種產品應該小心地和主要產品做出明確區隔，才不會降低外界對主要產品的感知價值。就算低價產品沒有引起轟動，還是可能讓新顧客認識品牌，也許之後會升級購買同品牌的高價產品。

瑞士蓮巧克力（Lindt）在英國就成功遵循這種方法，推出小顆松露巧克力蛋（高價），和吉百利（Cadbury）的奶油巧克力蛋（Crème Egg）（低價）打對台，讓新顧客認識了價格比較貴的瑞士蓮盒裝產品。

假如對手想用削價競爭打擊你

假如對手推出高價的利基產品，定位甚至比你的產品更高（例如你是可口可樂，而對方是印加可樂），也許不見得需要立刻防衛——他們可能只拿走你一小部分的市占率，而你也許可以把時間和預算用在其他更有用的地方。

如果你手上剛好有產品開發預算，說不定你也想開發自己的高價產品。只要經對方測試，證明確有這個市場存在，你就能用自己的品牌及配銷實力，推出自己的產品。

另一種競爭攻勢比較嚴重。面對對手的削價競爭，直接降價因應是很糟糕的辦法。請你參考巧克力茶壺公司的3種策略，找出最理想的應對方式。

1. **促銷方案**是不用減價又能提高產品價值的好方法。這種方案讓顧客了解，堅持你的品牌是有回報的，因為你為他們創造了額外的價值；而限定時間的促銷方案，也會減少顧客想要嘗鮮其他產品的誘惑。

2. **退款保證**也適用於產品仍相當新穎、還在努力吸引消費者嘗試的階段。巧克力茶壺公司的情況就是如此，假如有個地位穩固的競爭對手，企圖利用降價將你趕出市場，這也是不錯的因應之道。

3. **迷你版或功能有限的產品版本**，能做到讓競爭對手比不上的價位，又不會嚴重影響到利潤，或是破壞主要產品的感知價值。以消費性產品來說，也許是分量較小的包裝；以服務業或軟體來說，可能就是比較簡單或客製化程度較低的服務，甚至可能是故意去除部分功能的陽春版（這在軟體市場非常常見）。

如何應用

把這些防禦方法應用在自己的業務上很有趣。請見下頁的競爭對手比較表，找出消費者可能不選你而選擇別人的理由。看看你提供的東西有哪些可以反擊這些理由——吸引力大到足以讓消費者轉向你，又不必調降核心價格。

我們在第1章建立了效益矩陣與價值比較表，並找出定位相同的競爭產品。現在應該更深入觀察競爭關係，請你從每個產品類別中，挑出2或3個和你最接近的競爭產品，下頁圖表8-1以可樂為例：

圖表8-1 • 競爭對手比較表—可樂

	你的產品	競爭對手1	競爭對手2
產品名稱	超級可樂（330ml）	可口可樂（330ml）	百事可樂（330ml）
對手的價位		0.45-0.65元	0.42-0.65元
競爭優勢	新奇	大品牌 形象傳統	好品牌 形象年輕

在下面的圖表8-2、8-3，填上你的產品：

圖表8-2 • 競爭對手比較表—空白

	你的產品	競爭對手1	競爭對手2
產品名稱			
對手的價位			
競爭優勢			

圖表8-3 • 競爭對手比較表—空白

	你的產品	競爭對手1	競爭對手2
產品名稱			
對手的價位			
競爭優勢			

現在，你得做出決定了。你的行銷預算足以瞄準市場龍頭的地位嗎？這是你想要的定位嗎？如果是，你的價格要有競爭力，但還要提供一些其他優勢。

還是你比較想定位在高價值、高利潤的利基市場？如果是，價格應該刻意訂得比競爭對手高，並確定在你的利基市場中，有許多強大的產品優勢，是對手望塵莫及的。

要同時做到高價及市占率龍頭絕對是有可能的，只是難度很高，假如你不是第一個涉足這個市場的先行者，就必須從這兩個策略中擇一著手。不過，利用分層訂價的結構，還是可以兼顧品質與價格定位，就像前面提到的，你可以先用大量的便宜「迷你版」產品吸引市場的目光，讓市場認識你的產品，然後再推出價格比較貴的「正貨」。

進階思考：顧客對訂價反感時的對策

我們不時會看到一些訂價的故事上新聞，通常是基於兩個原因。

好的原因是你設計出聰明的訂價方法，造成產業革命。廉價航空在1990年代就是一條大新聞，從不動產經紀到iTunes，每個人都從這種新的訂價手法獲益良多，尤其是那些對顧客及企業都明顯有利的方式。

壞的原因是你被人批評收費太高。所幸對大多數的人來說，收費太高的例子太多了，只有最大的幾家公司才會被報導。以下是著名的例子：

- 航空公司被指控在公定價外，額外收取過高的手續費及費用。
- 行動電話公司的數據漫遊，收取3萬元。
- 美國銀行（Bank of America）針對金融簽帳卡，收取每個月5美元的手續費。
- 電信商威瑞森（Verizon）對收費過高及濫收數據處理費用等高達幾百萬美元的官司，達成和解。
- 行動通訊商Orange在合約期間，單方面調漲電話月租費。
- 英國電力公司經常被指控在油價上漲時漲價，油價下跌時卻未調降價格。

不管這些指控是否有事實根據，也不管指控是否公平，這樣的宣

傳都很有殺傷力。尤其現在有許多社群媒體，提供消費者新的交流管道，甚至籌辦起反對某家公司的活動。美國銀行就因爲推特及臉書出現大規模抗議，最後放棄了收取5美元手續費的計畫。

如果你是小公司，發生這種抗議活動的機率相對較少。一般人大多認爲大企業有市場力量，如果是小公司，要是不滿意，乾脆放棄購買就好。不過，你還是要留意什麼樣的訂價可能引來反對聲浪。

如果你把原本免費的東西改成收費，會有風險；對原本由其他公司提供交叉補貼的產品或服務，轉而向顧客收費，同樣也有風險。美國銀行這兩個錯誤都犯了：他們原本對零售商收取的交易手續費，因爲新法規誕生而受到限制，於是企圖改向帳戶持有人收費來彌補。航空公司針對金融簽帳卡收取大筆手續費，同樣引來抱怨。

沒有令人信服的成本依據卻收取費用，也會招來抨擊。同樣是那些航空公司，針對使用金融簽帳卡付款的人收取一次交易手續費，或許有道理，但是在同一筆交易中，每位旅客的單次航程都收取5塊錢——四口之家的來回旅程就要40元——就很難站得住腳。

在基本價格之外一一列出各項服務的收費，通常是不錯的對策，廉價航空就常使用這招，辯稱這是他們的基本票價能維持那麼低的理由。但要留意你最後的淨報酬是否爲正值——如果從基本價格當中砍掉某一項服務的費用，無法從其他地方賺回來，這麼做就一點意義也沒有。

反過來說，提高現有價格的金額，很少引起太大的抗議，因爲大部分的消費者普遍認爲，企業可以自行決定收取哪些費用。**遭到反對**

的，通常是收費模式，而不是總金額。

有時這個問題眞的無法控制。英國的能源公司可以振振有辭地說，收取高價是直接反映原油及天然氣的價格；在我寫這本書的時候，他們的獲利大約只有營收的9%，表面看來似乎沒什麼不合理的，但他們絕對可以重新調整價格結構，更有效地降低消費者的抗拒心理。

當然，企業也可以選擇熬過抗議浪潮。全球最大在線視頻播放服務商奈飛公司（Netflix）不久前掀起抗議風暴，就是把原本每月10美元、結合DVD及線上串流的訂閱服務，拆成兩個8美元的訂閱方式。但該公司只流失了3%的訂戶，營收卻增加了30%至50%。萊恩航空（Ryanair）多年來對自己的惡劣形象自鳴得意，該公司無所不用其極地削減成本，又對基本服務以外的所有東西竭盡所能地收費。

有些訂價引來的抗議，對正常的顧客根本沒有產生影響。一家英國餐廳宣布推出一客13,000元的鍍金松露鵝肝醬漢堡，在這個被視爲小眾的松露鵝肝醬漢堡特別市場，可能吸引不了顧客、也不會流失顧客，卻可能因爲這個超貴漢堡的宣傳效果，吸引了一些願意付75元吃牛排的人上門光顧。

大原則就是：如果公司的知名度夠高而讓訂價變成新聞，就有了一大優勢。如果公司是因爲創新的訂價策略而出名，不管顧客到底喜不喜歡你的價格，至少你的知名度已經大開了。

本章重點

- 市場上假如已經有和你競爭的產品，把自己定位成比較好或比較便宜的產品，是讓消費者接受你的捷徑。
- 拿你的產品和競爭對手做比較，對顧客來說要比單憑產品本身的優點來評估要容易。找出所有顧客可以比較的方法，盡量讓你的產品大部分的特點都比別人強。
- 當然，競爭對手也可以對你如法炮製。對手的產品和你的產品極爲相似時，競爭會更加激烈。
- 盡量避免直接降價來回應削價競爭，這會造成無人獲利的兩敗俱傷。
- **因應競爭的最理想策略是「擠壓」**——推出兩種產品，一種是品質較對手略佳且價格較貴，另一種比競爭對手的產品稍稍便宜。

第9章

誘餌：引導顧客買下比較貴的那一款產品

——當兩種產品勢均力敵，
請提供價格更高、但品質次之的第三種產品。

或許該說說我第一次見到瑪姬的故事。

我的朋友奇斯兩年前終於決定加入數位攝影的世界，因爲朋友的推薦（不是我，我絕對不會冒險讓人有機會把買錯東西的罪過怪到我頭上），他把選項縮小到兩種相機：索尼（Sony）的Cybershot及尼康（Nikon）的N400。

我陪他去一家相機店，店主夫妻彷彿在那裡住了一輩子，兩種機型在架上都有。索尼那一款輕巧、容易使用，尼康那一款電池續航力較久，光學變焦的品質也比較好，兩者各有優缺點，奇斯實在委決不下。以下是兩者的比較：

圖表9-1 • 兩台相機的性價比

	電池續航力	光學變焦	重量	厚度	價格
尼康N400	10小時	20倍	600公克	5公分	329元
索尼 Cybershot	5小時	16倍	350公克	2公分	284.99元

老闆的女兒當天正好大學放假在店裡幫忙，她過來招呼我們，我瞄了一眼她的名牌：瑪姬。瑪姬和奇斯討論了兩個選項，了解奇斯挑選產品的考量後，請他稍等一下。她跑進倉庫，消失了一會兒後拿出一個圓頂禮帽，上面還有一個價格標籤：335.30元。她把那頂帽子擱在相機的旁邊。

奇斯端詳這個多出來的選項好一會兒後，決定買尼康相機。他謝過瑪姬後離開相機店。瑪姬對自己的表現很滿意，把帽子拿回倉庫，繼續等待下一個拿不定主意的顧客。

幾個月後，我聽說那家店的房東拒絕續約，相機店在經營25年後被迫關門大吉，所以他們再也沒有機會將瑪姬的心理學訂價法發揚光大。

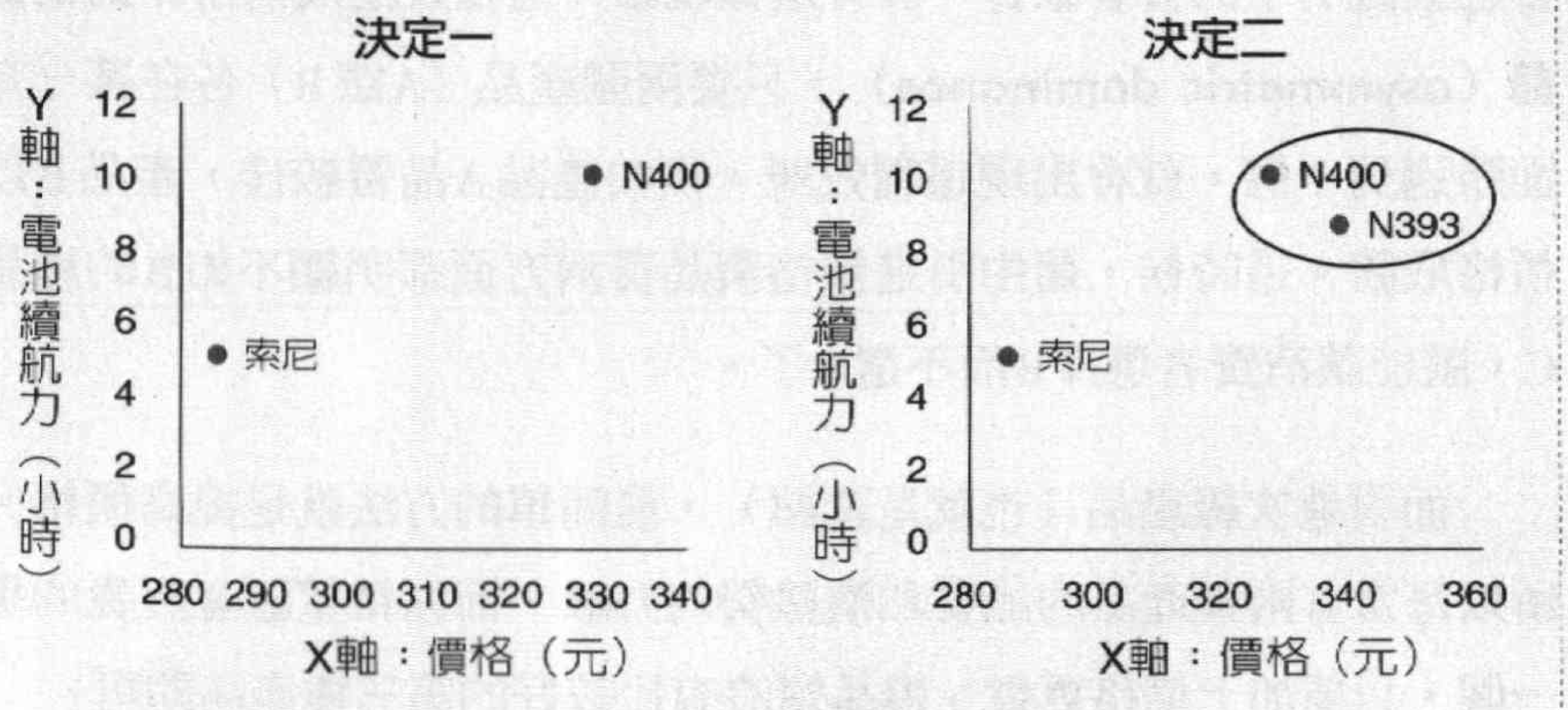
神奇的第三個選項

你不覺得這個故事很詭異嗎？相機店提供顧客一個不想要也完全不相干的產品，而且還很貴，卻能影響顧客，讓他買下商店希望他買的產品。這到底是怎麼回事？

好吧，我就自己招了。我更改了一個小細節，但除此之外，這個故事是真的——其實那個不相干的產品並不是一頂禮帽，而是另一

款相機，尼康上一年的機型N393，電池續航力只有9個小時、18倍變焦，價格339元。

圖表9-2 ● 增加第三個選項的效果



在圖表9-2的「決定一」裡，你很難做比較。索尼比較便宜，但N400的電池續航力比較久。但在「決定二」裡，你會先比較兩款尼康相機，N400的價格和電池續航力都明顯優於N393（或圓頂禮帽）——N393就像「誘餌」，讓顧客在潛意識裡認為N400比索尼的好。

顯然沒人會買N393。N393性能沒有N400好又比較貴，就像那頂禮帽，但確實影響顧客選擇了尼康而不是索尼。原因何在？我們發現，**消費者很難比較優點或特性不同的兩種產品**。

我們無從得知一台比較輕巧精緻的相機，在大部分的情況下是否會比性能較好、電池續航力較久的相機更適合；但是拿來和一個性能略差的類似產品相比，就非常容易判斷了。所以，N400絕對比N393好，但索尼就不確定會比N393或N400好（或差）。因此，在這三個

產品中，N400是唯一明顯優於其他兩者的相機，這一點就足以讓顧客選擇N400。

從禮帽的例子可以看到，這種行為不見得合邏輯，但很多實驗都已經證明了消費者確實一直有這種現象，這種效應被稱為**非對稱優勢（asymmetric dominance）**，只要兩個產品（A跟B）各在某一方面勝過另一個，就會出現這種效應。例如產品A品質較佳，產品B以價格取勝。這時候，藉由引進價格與品質兩方面都明顯不如B的產品C，就能讓消費者選擇B而不選A了。

而引進次級產品（也就是誘餌），最簡單的方法就是提高價格。所以每當有兩種產品的品質和價格勢均力敵、而你希望顧客買貴的那一個，只要加上價格更貴、但品質沒有比較好的第三種產品即可。

如何以價格為誘餌

我們在第1章看到，消費者通常不擅長評估產品的價值及效益，如果遇到不熟悉的產品（例如很多種酒）或是非常複雜的產品（例如行動電話合約，或是很多企業對企業的諮詢服務）更是如此。遇到這種狀況，**消費者的直覺反應，通常是拿價格來評估價值**。

你會期待一瓶40元的酒，比一瓶7塊錢的酒好喝嗎？大部分的人都會。實驗已經證明，即使把同樣的酒貼上兩種不同的標籤，參加品酒測試的消費者，大多會說40元的酒比7塊錢的更好喝。

一群研究人員想要更進一步探討，消費者說40元的酒比較好喝，

是否只因爲他們不想讓別人覺得他們不懂得欣賞好酒？所以，研究人員把實驗對象送去做大腦斷層掃描，測試他們的大腦對酒的反應。儘管這兩種酒完全一樣，但消費者在品嚐他們認爲比較昂貴的酒時，大腦中有關感覺愉悅的部分，確實比較活躍。

遇到這樣的情況，價格和價值會被壓縮成單一層次，就無法採用先前所說的非對稱優勢型態的誘餌了；但我們可以倒過來，利用價格來創造誘餌。

奇斯買了新相機後，走到隔壁的酒吧想要放鬆一下。酒單上有兩種白酒：

- 法國地區餐酒：　3.45元／杯
- 義大利灰皮諾：　4.15元／杯

奇斯本來打算點3.45元的酒，他和大多數的人一樣，如果沒什麼資訊可以參考，大多會選擇價位便宜的。根據我們的實驗，**在兩種選項中，約有70%的人會選擇低價的選項**。

正當他想點酒時，酒保卻完全無視於他的存在，只招呼另一個顧客，而且奇斯確定，那個顧客根本沒有等很久。一氣之下，他心想反正也不喜歡那地方的音樂，於是決定繞過街角，去另一家比較安靜的酒館。這家酒館的酒單有些不同：

- 法國地區餐酒：　3.45元／杯
- 義大利灰皮諾：　4.15元／杯
- 紐西蘭白蘇維濃：　5.20元／杯

唯一的差別在於酒單上多了一個更昂貴的選項，但這個選項並沒有特別吸引他——價格太高了，而且奇斯和大多數人一樣，沒把握自己喝不喝得出高價酒的細緻差異。所以奇斯還是那個典型的消費者，但他在這家酒館卻點了灰皮諾——不是最便宜的，他多花了0.70元。

爲什麼會這樣？這次他做決定的方式和相機差不多，只是有點小差異。關鍵在於我們不喜歡挑選極端的選項——我們喜歡折衷、平衡，因爲這樣讓我們覺得比較不容易犯錯。

這種現象有時被稱爲**金髮女孩效應（Goldilocks effect）**，典故出自《格林童話》：金髮女孩在三隻熊家裡看到桌上有三碗粥，她太燙的不吃、太涼的不吃，只挑不燙也不涼的粥來吃。

如果像第一家酒吧那樣只有兩種選擇，兩個選擇都是極端，一個是價格最高，另一個是價格最低，我們就無法拿來當作選擇標準；**假如有三種選項，那中間的選項就非常吸引人了，不管它本身有什麼優點**。

而另一種解釋——兩種理由某種程度上都算正確——叫作**邊際效益遞減法則（diminishing marginal utility）**，指消費者會認爲價位第一高與第二高的酒，喝起來味道差異會比第二跟第三高的差異還小，但價格差異卻一樣大，以這個例子來說，差異甚至更大。

因此，當奇斯比較兩種較便宜的酒時，可能會想要升級爲兩者中比較高檔的酒；等他再跟最貴的酒做比較，就不太可能繼續升級。這種效應加上第7章的錨定，就更能說明第三種選項（誘餌）的功用了。

幾年後，等我看到連鎖超市另行推出的各種巧克力茶壺——口味、大小及巧克力品質各不相同——立刻就看出是誘餌在發揮作用。

我一直不太確定哪一種茶壺是誘餌，哪一種才是眞正的產品，但是有進貨誘餌的商店，整體銷售成績，始終比那些決定不進誘餌產品的商店高。

如何應用

要爲自己的業績採用誘餌，有兩種不同做法。

第一種是**非對稱優勢法（asymmetric dominance approach）**，就像本章裡的相機例子。第1章的價值比較與效益分析，可以讓你看出產品的關鍵價值。以相機這種實體產品來說，關鍵價值可能是變焦倍數或電池續航力；至於無形服務的關鍵價值，可能是律師的年資及專業知識，以及讓顧客免於遭受風險的保障。

再來，請設想顧客購買的情境。顧客會拿你的產品跟競爭對手做比較，所以你要找出你提供的價值（或效益）有哪些能超越對手，以及對手在哪些方面比你強。如果你的產品在各方面都比較出色，顧客大概早就買了！所以競爭對手一定有某些你沒有的優點，即便只是價格比較便宜、或是品牌比較多人熟知。

假設你的產品優點是電池續航力較久（8小時及5小時之別），而對方的變焦倍數較高（18倍與16倍之別），這就讓人有理由停下來思考；至於選擇哪一種產品，就看他們後來是否覺得電池續航力比變焦倍數更重要。

現在，請你研發出一款完全不如原有產品的誘餌產品。比方說，誘餌的電池續航力比原來的產品少一點（7小時），但價格貴上約3

%，顯然不會有人願意買。但是把它放在貨架上，就會讓眞正的產品更有吸引力。**大原則就是推出各種（或大部分的）效益略遜於主要產品的次要產品，轉移顧客對競爭對手產品的注意力。**

另一種方法比較容易做到：**以價格來設誘餌（price-level decoys）**。不管是哪一種服務，假如你本來就已經提供三種選擇，只要價位不同，就不需要多做什麼，這樣就是提供誘餌了。

假如只有兩種產品，就要加上第三項，而且訂價要遠高於原有兩種產品中比較貴的那一個。假設兩個選項的訂價分別是800元及1,300元，以價差（500元）加上20%，得到600元，再加到原本比較高的價位之上，就成了新的高價選項：1,900元。

高價產品要怎麼設計其實無關痛癢，可能只是品質更高，包括額外的服務或性能升級。唯一不建議的就是增加產品的內容量——這一來可能會讓新產品看起來像是便宜的「家庭號」，而不是高價的優質品。

如果目前僅提供一種產品，就必須增加兩個選項，而且這兩個選項應該比現有的產品價格更高。具體的比率要看競爭的變化，以及顧客怎樣評價你的服務，但基本原則就是3：4：6（亦即你的最高價產品，不能像錨定法一樣貴得離譜）。也就是說，假如你的服務要價6,000元，價格增加三分之一就是中間選項（8,000元），再加個50%就是頂級產品的價格（12,000元）。

你可以和第7章（錨定法）建議的價格比率做個比較，第7章涵蓋的範圍較廣。顧客若對產品現有的市場價位有些期待，誘餌的做法比較可能發揮作用。在確立新的市場區隔或新的產品類型時，價格區

間大一點比較有效——我們總是希望涵蓋範圍，盡量包含不同顧客對產品的不同評價。

提供誘餌的成本

現在問題來了：我們眞的要動手生產誘餌產品嗎？還是只提供虛構的東西來混淆顧客？這裡會遇到的風險，就是眞的有人訂購。

以大部分的服務業來說，根據主要產品提供不同變化很容易，因爲服務業是依照顧客需求來執行各種服務。如果你的業務是提供產品，如果有較舊、較差的產品，可以用舊庫存當誘餌。至於其他產業（如前述的雜誌社），可以在難得有人訂購時，再根據需求製造誘餌產品。

不過，對某些產業來說，生產新產品的代價很高，特別是早已料到新產品的營收不足以打平初期準備成本。如果是這樣，最好是拿已有的其中一項產品加以修改，例如刪除或關閉其中一項功能；畢竟**誘餌的概念，是產品和主要產品非常相似，讓消費者容易做比較，而業主又不需要另外花太多成本製造**。

如果還是想不出其他提供新版本的方法，就給同一個產品換上新名字，再訂出更貴的價格。這也是非常完美的誘餌，因爲以經濟學的術語來說，這個誘餌根本不如價格略低的眞正產品。

無論如何，很少有消費者會訂購誘餌產品。理論上應該沒有人想買，所以萬一有人想要，也許可以跟他們聯繫，建議他們購買非誘餌的眞正產品，這是在幫助他們購買品質或服務較好的產品。

個案研究
服務業也能使用誘餌

誘餌應用在服務業上，效果跟應用在產品上一樣好。

「史密斯暨卜洛格」（Smith & Bloggs LLP，化名）是一家規模中等的法律事務所，他們有個私人顧客部門，專爲有錢顧客處理個人法律及稅務問題。事務所提供的服務之一是爲顧客擬定遺囑，這是鉅細靡遺又高品質的服務，需要通盤了解不同信託結構的所有稅賦優點，爲顧客提出適當建議，擬定完整的遺囑文件，確定顧客完全了解遺囑的意義，並明白自己可以選擇將適當的法律權力指派給配偶或子女。

撰寫遺囑的服務通常費用是900元左右（如果還要成立信託，費用另計）。一家和「史密斯暨卜洛格」競爭的本地大型公司，做法比較簡單，他們不會徹底研究遺囑的稅賦內容，但費用只要400元。

對顧客而言，關鍵效益在於節稅與收費價格，請問「史密斯暨卜洛格」應該設計什麼樣的誘餌，才能從競爭對手那裡吸引到更多顧客？

答案就是提供第二種撰寫遺囑的服務，幫顧客節省的稅金少一點，但收取的費用高一點。也許以1,100元提供「僅處理企業資產、不成立信託的遺囑」的服務。

這一來排除了複雜的稅賦及信託分析，又可以讓顧客在遺囑裡分配企業資產。但這種服務不是由專業的稅務律師提供，而是

個人稅務策略經驗較少的企業律師來擬定，費用較高是因爲企業律師收取的費率較高。

對大部分沒有企業資產要處理的顧客來說，這樣的服務還不如標準的撰寫遺囑服務。使用這種訂價手法的法律事務所，只有極少數顧客會需要這個方案，卻可以增加購買標準服務的人數，打擊本地的大型競爭對手。

個案研究

拿自己當誘餌

這家雜誌社在市場上沒有直接競爭對手，但以兩種形式銷售週刊：紙本雜誌一年要價120元，線上訂閱則爲一年75元。雜誌社比較希望顧客選擇紙本——因爲利潤較高，也能多賺點廣告費——但還是必須提供線上版本給價格敏感度高的顧客，並拉高網路版在搜尋引擎上的排名。

該如何引導顧客購買紙本週刊而不是選擇線上版？紙本是實體商品，也比較容易閱讀，但線上版較便宜、取得也更快速，因此，雜誌社設計的誘餌應該比紙本雜誌差一點，例如不再每週寄送，改成每月遞送，並用活頁資料夾裝訂紙本雜誌，售價135元。

大部分的訂戶不希望等上一個月才看到雜誌，也不願意只爲了資料夾而多花錢，因此這個選項完全比不上紙本雜誌，不過還是能發揮誘餌的作用。面對這三種選項時，捨棄線上訂閱而改訂購紙本的顧客，可能會多出10%。

本章重點

- 顧客會出於本能比較兩種產品，這樣比較好做購買決定。
- 因此，要給他們明顯不如主推產品的選項。
- 如果可以在購買過程中加入「誘餌」，就能在無形中讓產品比在沒有誘餌的情況下更吸引人。
- 如果兩種產品很難比較性能或品質，可以用產品的價格做誘餌。

第10章

晚一點付，顧客就願意多付很多

——關鍵是：不能讓顧客覺得這是債務。

起初，我以爲是因爲我本來就很關注巧克力茶壺的動向，就像你決定了要去突尼西亞度假後，赫然發現周遭盡是相關廣告。4月我看到很多巧克力茶壺，但我以爲那是因爲我本來就很關注。

再去拜訪瑪姬時，我提到這件事，但她不這麼想。「那不是錯覺，是眞的。我們的業績大約是上個月的3倍，我還可以告訴你爲什麼。」

你可以想像我有多好奇，但瑪姬不打算立刻告訴我。我們坐上她的車，她開車載我前往當地的超市。

我們走到咖啡和茶包的陳列通道，那裡和平常一樣，有一整個貨架的巧克力茶壺，包括常見的不同口味及大小，其中有一些是我以前沒看過的。每個茶壺的把手都掛著一個促銷標

籤：今日喝免費。

瑪姬顯然對此非常興奮。「這是我們到目前爲止最棒的點子。我們和行動電話業者達成協議，現在你可以用手機付款買茶壺。試試看。」

我從架上拿了一個茶壺去櫃檯結帳。收銀員掃描促銷標籤後，問我要馬上付款還是下個月付款。瑪姬在旁提醒，於是我說下個月比較好。收銀員隨即要我在標籤上塡寫行動電話號碼，讓她輸入收銀機，沒多久，我就收到發送代碼44939的簡訊。收銀員要求看簡訊再輸入收銀機，然後我帶著茶壺走人。

「如果去米蘭咖啡（Caffe Milano）買還更方便，」瑪姬說。「你可以在到達之前先用簡訊通知，讓他們先把茶壺泡好等你去拿。這種衝動性購買的數量，已經增加了大約8倍。」

「這跟用信用卡付錢有什麼不同？」我問。

「這是完全不同的心理過程。**人類已經被訓練得對從荷包掏錢的痛苦很敏感，這表示即使過程中只牽涉到象徵性的錢——就像信用卡——消費者還是會感到痛苦**。不過，如果有一個你對價值小幅改變比較不敏感的地方——例如電話費帳單——用這個方式來吸收這筆花費，痛苦就消失了。」

我仔細想了想。感覺確實有點像是免費得到一個茶壺，只是我擔心最後還是得付出代價，也不確定帳單來的時候我會有什麼感覺。

瑪姬繼續說：「這不光是解決心理痛苦的問題，還去除了購買障礙——口袋裡沒錢。你是不是常常在走進咖啡館之前，先看看口袋，最後因爲零錢不夠而轉頭離開、或是買了些不是你想要的東西？這種情況很常見，尤其是年輕人。即使身上有

現金的人，也會因爲這個收費選項，忍不住多花點錢——在用手機付款的用戶當中，我們的高價茶壺，銷售比率增加了一成左右。」

我打開茶壺喝時，注意到包裝上還有另一種優惠：「讓您每天早餐時刻都能喝到一壺。」這是我之前沒有注意到的。這個優惠是：一天1.92元，可以在每天早晨抵達米蘭咖啡館時，都有泡好的一壺等著我；或者一天0.99元，每天把茶壺送到我家，只要自己加熱水就行。

「這眞的有人買嗎？」我問瑪姬。

「目前大約有8,000人，」她說。「購買方式非常簡單，我們按月直接扣款。他們收到茶壺、拿到折扣，而我們至少確保一段時間內都有顧客，皆大歡喜——除了競爭對手不高興。科薩諾斯特拉咖啡一直想讓我們知道，這麼做對他們而言是不公平的競爭，應該停止這個方案；但你也知道，有人那麼用力抱怨，一定是你做對了什麼。」

「大家眞的那麼渴望用手機信貸買東西嗎？即使經歷過經濟不景氣？我以爲大家都在還債，不會想欠新債。」

「是沒錯，大家正在清償他們認爲的債務——銀行貸款及信用卡債。而我們幸運的地方是，這些算不上眞正的債務，款項會在60天內收取；顧客似乎也不覺得這是債務。」

「妳不擔心這樣是鼓勵大家透支？」我問。

「這個嘛，我們很少碰到帳單收不到錢的——可能有2%左右，但只要能創造更多銷量，利潤很容易就能彌補這些損失。而且我想，每個人應該能自行判斷自己的負擔能力。我們的產品不會讓人上癮，所以我們也假設顧客有能力做出正確決定。

而且他們如果想，隨時可以取消訂購，但到目前爲止，10個當中只有1個人這樣做。」

享受當下，債留未來，是人性

回到辦公室，我研究起這個概念背後的心理學。結果發現兩種概念都出自**雙曲貼現（hyperbolic discounting）**，這種現象是1960年代由心理學家發現、1980年代在經濟學研究中加以檢驗，**指一般人認為金錢的未來價值，遠低於現在的價值，寧可要眼前的較低酬勞，也不要較高的日後報酬**。

當然，這只是我們管理財務時的部分心態，假設利率是5%，今天的100元，價值就約等於明年此時的105元。但如果把付款時間提前到現在——就像大部分的零售購物——這種心態的效果又會更加強烈。

基本上，人對當下花錢有抗拒心理（相對也有賺錢的欲望），而且效應比正常的利率更加強烈。如果瑪姬「下週」要給我100元，或「兩週」後給我110元，我大概會選擇兩週後的110元，畢竟金額多了10%，而且只要多等一週就能拿到，非常合理——多等一週就多出10%是很慷慨的利率。

但假如她讓我選的是「現在」給我100元，還是「一週後」給我110元，我的決定就不一樣了。突然間，10%對多等一週來說，似乎不算太好的補償。這種「馬上」拿到錢的衝動，跟從現在起到一週後會有什麼狀況的不確定因素，讓我寧可選擇今天拿到100元。

手機付款的實際數目、延後付款時間的長短及利率，或許各不相同，不過許多消費產品及產業運用這種方法，都同樣有效。重點都在於**延遲付款，但立刻提供產品的效益**。

家具店就是個好例子，免利息分期付款，不僅爭取到那些原本沒有免利息貸款就不買的顧客，還能讓顧客消費比原來預算更多的錢。這其中是有一些理性的邏輯——在沙發的使用壽命之內，我可以享用它的效益，把款項分攤在其中一小段時間支付，有何不可？

但這種付費方式除了給予顧客理性的購買理由，還能延遲顧客付款的痛苦。若要從口袋裡馬上拿出899元，我說不定寧可再將就老沙發一陣子；但如果是每個月繳38元，繳上3年——甚至2個月後才開始付款——那爲什麼不現在就舒舒服服享受一下？畢竟辛苦工作一週後，我很享受癱坐在還散發著嶄新氣味的新沙發上，放片DVD，喝杯小酒。

就像瑪姬說的，這種做法可以應用在所有產業，例如向小公司推銷服務。很多小公司老是現金短缺——可能也眞的透支。提供付款期限或分期信貸，是讓人立刻購買的好方法，即使他們也不確定下個月的薪水能不能發出來。如果是賣給消費者，只要可以讓他們大量購買、卻不必預先付款，就能提高銷量並降低價格敏感度。

延遲，可以製造你和付款之間的距離

另一個對此有所貢獻的是**心理距離**（psychological distance）的概念。心理距離適用於任何對象、決定或任何你想到可以用來取代

當下體驗的經驗。這種距離可能是時間上的，例如想到某件將來會發生的事情；也可能是空間上的，例如想到發生在遠方的事情；或是概念上的——一種較爲抽象或模糊不具體的經驗。**心理距離使得付款概念變得沒那麼具體，但享受到的效益卻沒有因而減少**。成本與效益的權衡取捨改變了，一般人就願意爲同樣的效益付出更多的成本。

讓顧客延遲付款當然有風險，有些人可能付不出錢，或是只付一部分的帳款，還有些人可能一拿到產品就取消訂購。你或許可以提供1、2週的合法猶豫期（如果顧客改變心意，可以取消付款計畫，只是這麼一來，他們也必須歸還產品），但要看整體收費方式的細節。有些東西可能需要消費者的信用許可證明，但如果銷售對象是企業，這種狀況就比較少（你會自己做徵信，而非要求買家提供證明）。建議你諮詢律師——但別讓他們預先向你收費！

然而，這些成本可能都是值得的。實驗以及非正式的經驗都顯示，**只要可以晚一點付錢、不必立刻掏出現金來，消費者願意為產品多付50%**。只需要簡單調整時間安排，就能賺到這筆龐大的額外利潤。

如何應用

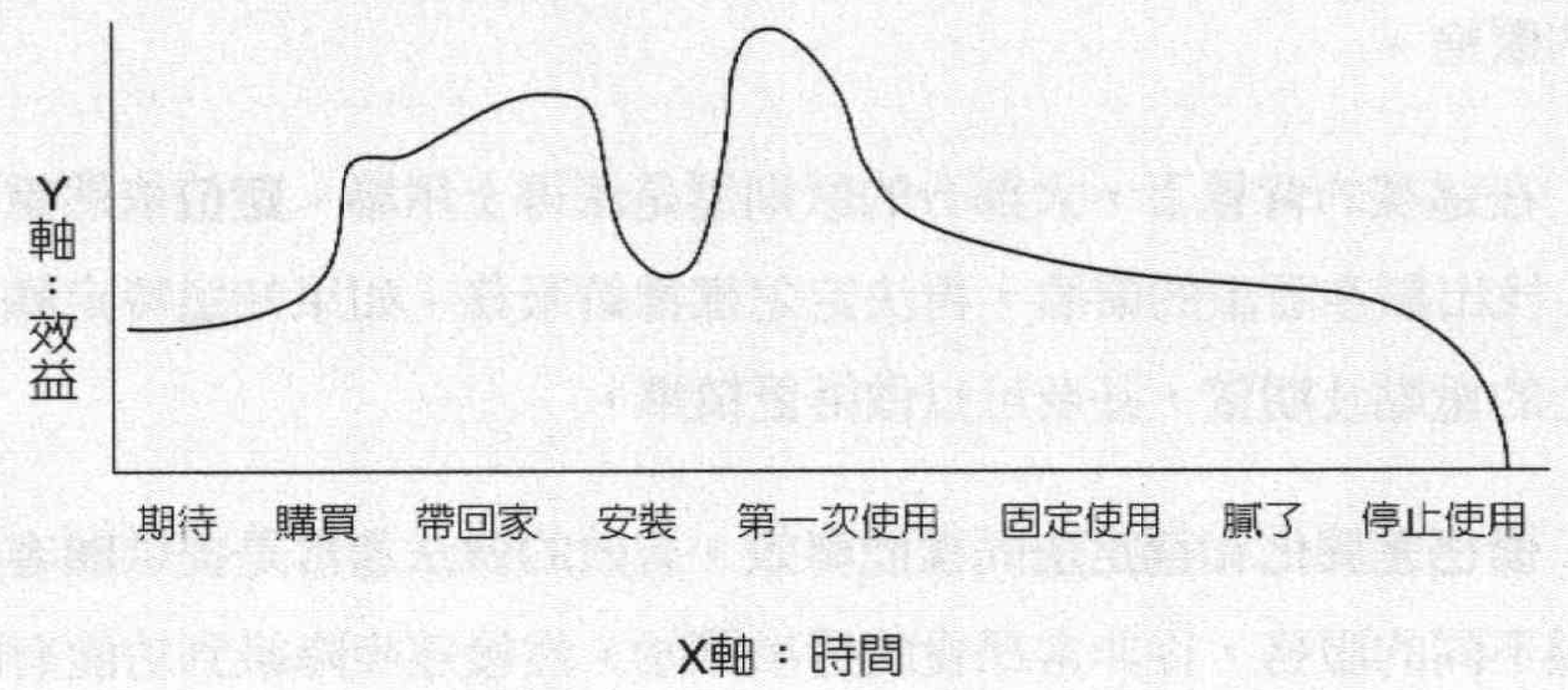
仔細想想顧客使用產品的時間長短。

如果你的產品是一次性購買，或是消費者購買產品之後只能使用很短的時間，那就很難採用這種方法。但如果消費者買了是將來使用、會重複購買，或是購買的東西可以使用很長一段時間，那就是採

行這種做法的大好機會。

例如圖表10-1，描繪產品在不同時間所能提供的效益，在X軸上標出適當的時間點，在Y軸點出產品的重要效益或價值。

圖表10-1 • 產品在不同時間所提供的效益



很多產品一開始會有一段高價值期，接下來價值會隨著時間遞減。想像你第一次買新車或搬家的情況──剛開始的幾週或幾個月，會有一股喜悅和新鮮感，等到習慣後，那些感覺就會漸漸消退。過了一陣子之後，價值變得相當平穩，但一段長時間之後，價值會隨著汽車或房子變舊而降低（例如發生保險桿刮傷或熱水器在啓動時開始出現怪聲音）。

找出顧客付出的代價，與他們獲得的效益之間的關連性。一旦價值降到某個水準以下，仔細想想要怎樣提供他們新的產品──新車、房子加蓋或不同口味的茶──找回最初價值的感動，讓他們再次掏出錢來。

進階思考：對客戶報價的心理學技巧

本書的建議及案例，大多是圍繞著標準化產品的訂價而建立的，例如巧克力茶壺、剪髮服務或珠寶首飾，但很多企業不賣標準產品。如果是諮詢顧問業或大部分的專業公司，甚至是任何一種服務業，都極可能要給顧客準備提案、向顧客報價、再進一步協商，才能達成最後的價格。

在這樣的背景下，大部分的原則還是派得上用場。**定位**依然重要——找出顧客看重的價值，再決定怎樣推銷服務。如果知道特定顧客關心的重點及期望，甚至可以做得更精準。

價格差異化和**錨定法**同樣能奏效。有效的做法通常是提供顧客好幾種不同的服務，從非常昂貴的選項開始，然後逐步降級到功能有限的版本。管理顧問公司或許一開始提報給顧客的計畫案是底價150萬元，外加顧客未來三年營收的2%；接著提供一系列比較經濟或低風險的選擇，價格分別是30萬元、10萬元或4萬元。只要每種服務都有清楚區隔，這麼做有利於透過顧客挑選的最適合選擇，看出他們的預算有多少。如果可以事先讓他們說出預算甚至更好，但要小心的風險是顧客心裡會鎖定一個數字，不利於慫恿他們提高價格。

你還可以像標準化產品一樣套用**雙曲貼現**及**誘餌**，以及討論其他顧客已經付款的產品，製造**同儕效應**（見第11章）。你也可以研究競爭對手可能的做法，並據此做出回應。

最大的難題是擬定客製化報價所要花費的時間。全盤分析局勢並決定要用哪一種訂價結構，可能會花上好幾個小時、好幾天，甚至好

幾週。或許你可以制定一套公式，方便套用各種不同的情況，如圖表10-2：

圖表10-2 • 為客製化的報價，制定一套公式

標準選項	評估服務所需時數及鐘點費標準。	100小時×120元／小時＝12,000元
高階選項	時數增加60%、鐘點費調高30%，顧客將有高階人士親自處理專門的專案管理，以及額外的服務。	160小時×156元／小時＝24,960元
中間選項	時數增加30%、鐘點費調高20%。	130小時×144元／小時＝18,720元
長期訂購選項	將標準選項的價格除以15，算出兩年期間的月費；這個選項包含標準服務，外加一些後續的會議及額外支援。	800元／月，為期2年 800元×24月 ＝1,9200元
價值訂價選項	收取的報酬取決於顧客爭取到的新顧客數量、節省的生產力或其他標準。這個選項最後幾乎都比其他選項貴上許多，所以顧客不會選擇這一項，但可以證明你願意冒險一試，與對方合作。	（例如）每節省一名員工時間一小時，就收取2元

細節部分因產業而異，但這個例子說明了怎樣擬訂量身打造的報價，不必每次花費大量時間分析。

等到面對面協商時，協商的心理學技巧與訂價的心理學技巧有很多相同之處，但有些在訂價過程中傳遞的潛意識訊息，也可以在協商時直接傳達。畢竟從訂價結構可以看出你對產品的品質與價值有把握，證明你願意根據顧客的預算擬定合理價格，只要他們能接受產品的功能或效益必須有所取捨；訂價結構讓你可以延遲顧客的痛苦，或

轉移給其他人；訂價結構證明你隨時可以放棄談判轉身離開，因爲還有其他顧客願意付錢買你的產品。這些因素全都能套用在協商談判之中，而你的行爲與態度，應該要表現一致。

這表示你要自信地帶著價格入場，不必道歉。如果顧客要求折扣，你當然可以給，只是服務的效益也會減少；而減少的效益未必與減少的價格成正比——你必須判斷顧客省下的錢和你提供的其他效益比起來，對顧客的重要性有多大。提供解決辦法時，如延遲付款或類似增加顧客市占率等無痛苦的活動，應該靈活有創意。如果顧客的要求太過分，你要有拒絕的準備（不過爲了保險起見，可以先在小地方拒絕，評估對方願意退讓的程度，再大膽冒險撤出整個計畫。）

甚至是和老闆爭取加薪或獎金時，同樣方法也能派上用場。

有些書整本都在討論如何談判協商，包括對顧客及對老闆，所以我沒有打算深入討論各種不同方法。但基本的心理學重點和訂價是一樣的：**了解對手的期望並加以掌控；讓對方從你提供的幾種選項中做決定**，而不是任由對方漫天開價；讓付款這件事變得遙遠——不管是情感上或時間上——但是效益要貼近，清晰且非常明顯。

本章重點

- 顧客在掏出錢來買東西時，那種痛苦有如生理上的痛苦。
- 當下的痛苦感受，遠比未來的痛苦更加尖銳且強烈，未來的痛苦比較容易被消費者合理化或忽略。
- 因此，只要可以讓顧客以後再付錢，他們就比較可能現在購買。
- 如果自行擬定顧客延遲付款計畫太麻煩，至少可以嘗試利用信用卡付款，同樣可以達成目的，又能讓信用卡公司去煩惱要顧客付清款項的事。

第11章

爲什麼結件逛街，我就會買到本來不想買的東西？

——同儕效應：只要有人花了大錢，其他人就會加碼跟進。

美國國會大選期間，瑪姬去了一趟美國，因而獲得靈感，決定利用新的行銷活動，在5月推出高價豪華系列產品：巧克力茶會。

9個月下來，公司累積了幾千名忠實顧客的郵寄名單，並宣布要舉辦比賽活動，挑選前100名有影響力的人士。銷售部門的人會一一拜訪，並贈送一份新的高價豪華產品。這個系列結合了高級的高濃度可可含量的巧克力，以及一系列的日本茶與中國茶，包裝在手工製的陶壺組合中。

但這個系列的設計目的，並不是要顧客獨自享用。這個茶組搭配八個小杯子與碟子，就是爲了與人分享。這是巧克力茶壺公司第一次推出社交行銷實驗。

我前往利物浦參加由第37號影響人士瓊安．史派爾絲舉辦

的初夏分享茶會。瓊安是個看不出年紀的迷人女子（我們客氣一點，姑且說她45歲吧），她位於河畔的住家有個幽靜的美麗花園。在我抵達之前，她已經準備好茶和蛋糕，並在茶會正式開始前邀我先品嚐一些。

我們一起坐在草地上，面前放著一張小桌子，瓊安打開一包昂貴的煎茶。茶葉用厚厚的羊皮紙包裝密封，圓片狀的巧克力包裹在可可葉中。她把茶葉放進瓷壺，再倒進一些沸騰的熱水。計時器在90秒後響起，她把巧克力片丟進去。又過了一分鐘，她把茶倒進兩個小瓷杯。我們宛如置身在京都而不是利物浦。我端起茶送到嘴邊，期待會有特別的感受。

茶的味道芳香，比標準的巧克力茶壺味道更細緻，帶著一種更精妙的甜味。不同於一般濃烈的紅茶需要適量的巧克力來中和，這些茶的味道更像青草，只有一絲巧克力後韻帶來溫暖。我品嚐了一會兒，才吃一口芝麻米糕。

事後我才醒悟過來，這個儀式的威力，以及我在品嚐時比平常更加留心觀察，大大影響我這次的品茶經驗——正因爲知道這個茶很貴，讓我更加享受。

瓊安的客人沒多久也到了，我留意他們對茶的反應，以及那天晚上他們在餐桌上的互動。我從來沒參加過雅芳（Avon）或安夏慕絲（Ann Summers，英國性感內衣及情趣用品商）的聚會，但我想大概就有點像這樣，只是可能更低俗一些——有些聊八卦，有些嘗試不同產品並做比較，而且一直認眞比較誰買了什麼。

這種社交動能相當不可思議，每個人都明顯感受到必須買點東西。瓊安告訴我，她只邀請那些不在意花上一定金額的人，但

我猜有些人可能只是意思意思買一點。不過，似乎所有人都希望至少能有一套豪華茶組，還有一系列的蛋糕可搭配。等到有人達到100元的門檻，其他人也跟著加碼，讓金額超過50元。

最後可以清楚發現，有些人有興趣自己舉辦茶會，有些則選擇不自己辦。其中3位客人還下單訂購了所有自行舉辦茶會所需的各色產品——他們在茶會舉行過後才需要付錢。那些客人在自行舉辦的茶會中，不管賣出什麼東西，瓊安也會收到類似佣金的報酬。

茶會進行到一半時，我注意到一個有趣的現象：茶會組合提供一系列的豪華瓷壺，每個瓷壺都和顧客使用的杯子之一搭配成組。那天晚上，瓊安把茶壺傳下去，每個人都有機會挑出和他們的杯子成套的茶壺，看看搭配起來的樣子。實際接觸到每個茶壺的人，在茶會結束時購買的意願較高。每個客人只要看了茶壺並賞玩後，對茶壺的評價，似乎都高於那些沒有接觸茶壺的人。

最後，那些人百般不情願地放棄他們在茶會上試用過、但標價超過600元的產品。茶會上又預告了兩場茶會，還有一場正在安排。這個在全國推展開來的行銷管道，似乎是不錯的嘗試，因爲**這個方法本身既是業績來源，也是向市場介紹新上市產品的方法**。

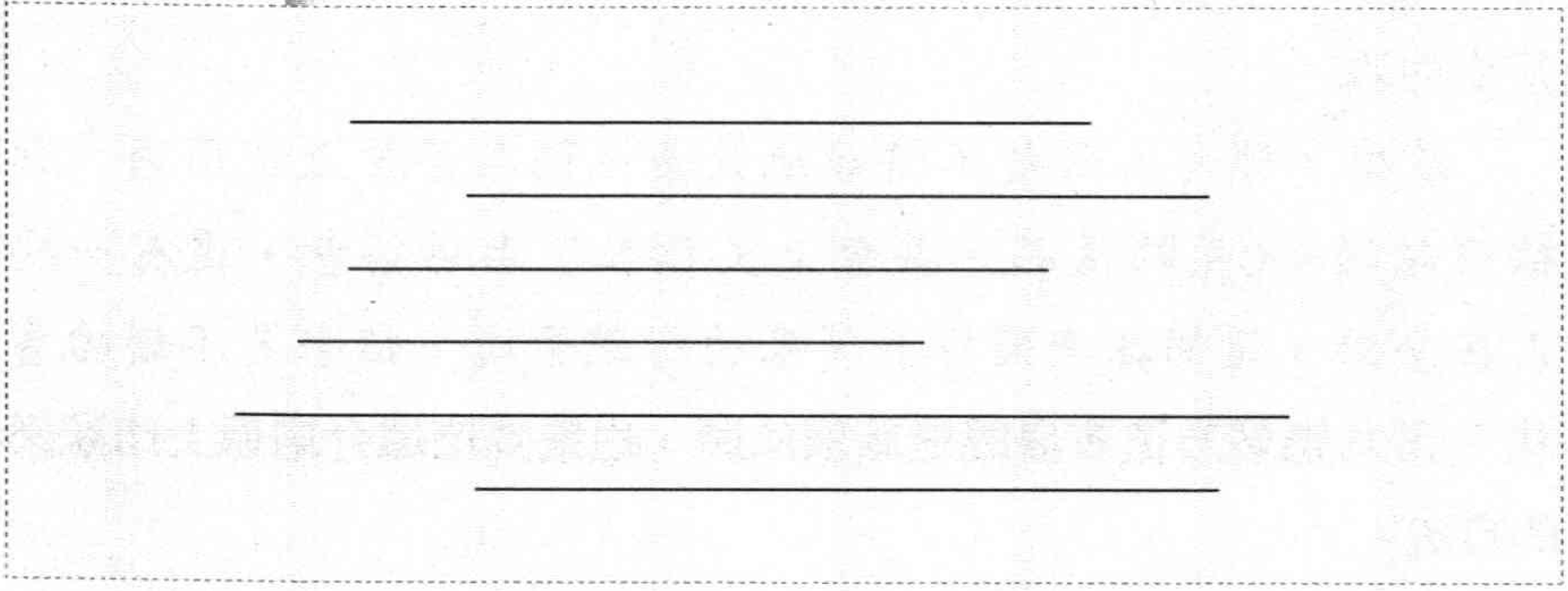
他買了，所以我也買了

本章由兩股重要的心理學效應共同作用，另外還有幾個比較次要的效應。

第一個是同儕效應（peer effect）：當我們遇到某些情況，沒什麼過去經驗或指引可作爲行爲參考時，有股強烈的力量，會吸引我們**仿效其他和我們類似的人**。這有部分是因爲我們把那些人的行爲當作線索，讓我們知道什麼樣的策略是合理的，也有部分是因爲我們不想在同儕面前表現愚蠢。

同儕效應甚至會凌駕我們的推理能力，有一個實驗是給實驗對象看螢幕上一連串的線條（見圖表11-1），再問他們哪一個最長。

圖表11-1



其中一條線明顯比其他都長，在沒人慫恿、提示的情況下，百分之百的實驗對象都能說對那一條線最長。第二次測試時，新的實驗對象和另外幾個人置身在一個房間裡，但實驗對象並不知道那幾個人是研究團隊的人。那些研究人員都指著一條明顯比其他線條短的線，宣

稱那一條線比較長。此時大約有一半的實驗對象會附和研究人員的意見。

如果沒有明顯的正確答案（例如，我該買多少茶？該花多少錢？該捐獻多少錢贊助同事的馬拉松賽跑？），同儕效應會更加強烈，特別是同儕可以清楚看到我們的決定時──我們希望表現得和他們一樣，降低讓自己或他們出糗的風險。

這在巧克力茶會這類的社交行銷背景可以清楚看到，推特及臉書等社群媒體也或多或少都有。在零售的現場也同樣有效：如果有一個人看到其他顧客買了一種產品，就會認爲那個產品的價格及品質合理。購物網站上的推薦機制也是根據同樣的原則──「購買X的人也買了Y」──只是不確定他們是不是以價格作爲推薦標準之一。

另一個相關的心理效應是**互惠（reciprocity）：接受了無條件贈品或協助的人，可能會因為虧欠感，而花更多錢來回報，或購買本來沒打算要買的東西**。很多聚會行銷的場合，會有種預期心理，就是客人會買東西，當作回報主人的禮物。這種餽贈式購買，可能也有助於謹慎的顧客跳脫慣性：一旦買了第一次，以後會跟著買。

你在本章還能看到**主觀品質（subjective quality）效應**。豪華茶組的訂價，直接改善了顧客的體驗。這種效應在紅酒的實驗中早已廣爲人知：實驗對象品嚐他們以爲每瓶要價40元的紅酒，體驗的感受遠高於他們被告知要價7塊錢、但實質相同的酒。

研究人員至今還無法完全理解產生這種效應的原因，但或許跟飲用者花在品嚐酒的時間長短及注意力有關；也許是滿足對高品質的期

待，如果喝酒的人一開始就認定酒的味道好（或壞），會再根據實際的味道，微幅向上或向下調整。喝酒的人甚至可能認定某種特定的風味——例如高單寧酸——是判斷一瓶酒好壞的特徵。同樣的原則可以套用在許多產品上。

既然是我的，那它一定是好的

第二個主要心理學效應叫作稟賦效應（endowment effect）。研究人員發現，一般人對已經擁有的東西所賦予的價值，會高於他們沒有或尚未接觸的等值物品。

假如你把馬克杯或巧克力棒之類的小東西發送給別人，請他們拿著那樣東西看上一會兒，他們對那個東西的評價就會提高。一般人對自己「拿到」的東西，評價會比他們「沒有拿到」的類似東西，平均高上20%至50%。因此，如果有機會和室內的其他人交換東西、而他們又拿著那樣東西一段時間，願意找人交換的可能性就比較低。

如果實際接觸過東西，稟賦效應會更加強烈，但這個心理效應即使在沒有實際接觸物品的情況下，也同樣有效。這和**損失規避（loss aversion，在獲利與損失規模相同的情況下，例如得到和失去100元，損失造成的情緒反應，是獲利的兩倍）及維持現狀偏誤（status quo bias，人類對變化感到憂慮，因此常會做出維持現況，或改變最小的決定）的現象有關**。這些效應都是出於一般人的一種心態：比較喜歡現狀，想要緊抱著已經擁有的東西，而不願意冒險拿手上的東西，去交換沒把握的東西。

能不能將這些心理效應運用在自己的事業上，要看銷售的東西本質。

以零售業來說，如果有銷售人員，他們可以花時間親自接觸顧客，並將東西交到顧客手上，再問對方願不願意買。這一來既提高了顧客購買的可能性，也提高了他們願意支付的價格。

如果產品是透過郵購銷售，或許可以利用「可退貨銷售模式」提供產品給顧客。萬一有些人不退回產品又不完成付款，自然會有些損失（但只要留下信用卡資料，風險就排除大半了），不過那些人「擁有」產品之後，想要留下產品的機率，遠比先付款再看到產品的機率大。

如果你提供的是服務而不是產品，稟賦效應提醒我們，應該考慮**將服務包裝成有形的實體東西**。能「把服務拿在手上」的顧客，比起完全看不到、摸不到服務的人，更覺得有理由付錢買。

我們不希望顧客太關注實際物品的可能成本，所以理想的情況應該是挑一個比較大的象徵性體驗做包裝，而不是將整個服務全部包裝起來。有個恰當的例子就是物理治療服務，可以搭配健身設備給顧客使用，練習你所提供的服務。有些東西可能成本非常便宜，例如一條橡皮帶或球，卻能補充服務的實體價值，並能時時提醒顧客、讓顧客想起這項服務。

如何應用

「同儕效應」發揮最大效果的時候，就是讓一群經常購買產品的死忠顧客，與尚未成為死忠顧客或不願意花太多錢的人，共聚一堂。觀察你的客層，了解哪一類顧客花錢的意願最高。你能找到一個社交環境，讓這些人和不在這個客層內的人聚在一起嗎？如果不行，可以自己創造這樣的環境（例如巧克力茶壺公司的茶會）嗎？也許可以舉辦研討會，**把現有顧客、潛在顧客及還沒有開始購買產品的人聚在一起**。

在這些活動當中，要提供不同價位的產品，並且盡量誘導購買金額高的顧客，高調地讓人看到他們購買最昂貴的產品。要達到這樣的目的，可以直接提供主人銷售佣金，或私下請他們這麼做。只要你開口，通常對你產品有高度評價的顧客都樂意幫忙。

「主觀品質效應」最能發揮效用的時候，就是**在顧客感受消費體驗期間，提醒他們花了大錢**。盡量在包裝或服務方式中給予暗示，強化價格訊息。這種方式可能必須在一些理論上不需要的服務或特色上做投資——比方說，牙醫師提供病人私人候診室，或是在看診之後親自打電話追蹤，詢問牙齒狀況是否還好——但目的是為了提醒顧客，他們付出高出正常標準的價格，自然也該受到更好的待遇。

「稟賦效應」運用在產品上，比運用在服務上容易，但象徵性的物品，也可以當作服務的一部分。仔細看看第1章的價值比較表，決定哪種東西最能清楚包裝顧客認為最重要的價值。

仔細想想能否找到辦法，**在顧客決定購買之前，把這個象徵性物品交給顧客**。這在面對面銷售的場景通常簡單直接。你也可以任由顧客挑選喜歡的產品，再建議他們價值略高一點的產品——品質更好或是有更多功能的產品。

顧客通常會認爲嘗試升級版的產品沒有壞處；一旦嘗試了，要他們降級回到原來打算買的東西，他們就會產生強烈的抗拒心理。

本章重點

- 如果顧客對新產品沒把握、或不確定是否應該爲新產品支付一定的價格，獲得社會的認同，是讓他們消除疑慮的有效方法。
- 要發揮這樣的效果，可以把不同的顧客湊在一起——包括那些對價格比較不敏感的人、願意支付較高價格的人，以及還不願意嘗試的人。
- 讓顧客實際接觸產品，可以提高顧客對產品的感情，增加購買的可能性。

第12章

電信業者爲什麼把資費方案搞得這麼複雜？

——讓顧客沒機會拿來跟競爭對手的資費方案比價。

6月的一個週日，我發現自己已經相當習慣天天喝巧克力茶壺。我想喝一壺，打開櫥櫃卻發現一個也不剩。當時是晚上10：00，出門去買已經太晚。但我發現角落有幾塊方形的白巧克力和幾個茶包。是時候來做個實驗了。

我燒開一壺水，挑出看起來和巧克力茶壺公司採用的阿薩姆茶最接近的茶葉。我把水倒進茶杯，趁著水還沸騰，丟進茶包和一塊方形巧克力。我得持續攪拌一會兒，巧克力才會融化，但最後還是成功了。我小心翼翼地把杯子舉到唇邊，看看我努力複製的結果，和巧克力茶壺有多接近。

結果發現非常接近！雖然茶比巧克力茶壺公司的味道苦一點，巧克力也放得不夠多，但也差不多了。比起正式產品要費工夫一些，也沒那麼高雅，但便宜多了。

我計算那些原料的成本。茶包大約0.06元，巧克力0.05元——比在超市買的0.60元便宜多了。不可否認，自己泡沒有附贈茶壺，但我真的需要那個茶壺嗎？

我寫電子郵件和瑪姬討論這件事，她幾分鐘內就回信了：

寄信人：maggie@chocolateteapotco.com

主旨：〔回信〕自己泡茶

日期：6月19日22:35

嗨，考德威爾，

原料成本本身當然比較便宜，只是你的茶葉和巧克力，不可能跟我們直接向生產者進貨的完全相同。這一切都跟**搭售訂價法（bundling）有關——把一種以上的產品組合在一起，做成市場上絕無僅有的組合，就能去除整個類別的價格敏感度**。你研究看看行動電話合約就知道了。

祝 安好

瑪姬

收費方式複雜化，才不會被拿來比價

行動電話的確是說明搭售訂價法最清楚的例子。電信公司知道他們的基本服務是有價商品——在這家電信商打一通一分鐘的電話，跟在另外一家電信商打一分鐘的電話，沒有太大差別。如果所有服務都以分鐘計價，顧客只要比較價格，很容易就能挑出最便宜的。

電信商如果不調降費率一搏，就會流失大部分的業務；而且不用多久，所有的電信商都只能達到損益兩平，毫無利潤可言。如果你讀過經濟學，就會知道這叫作**競爭性均衡（competitive equilibrium）：指所有供應商都卯足全力削價競爭，沒有一家能賺到錢；而公司行銷部門的主要工作，就是確保這種事不會發生**。

電信商避免這種競爭壓力的對策，就是將一系列的服務，組合成一個資費方案，跟消費者簽訂合約。以我們想像得到最基本的電信服務爲例，在英國境內打電話，每分鐘0.13元。再拿這個最基本的收費標準，和實際電信商的典型合約比較：

◆ 手機（iPhone 4）價格，16G爲89元、32G爲129元。

◆ 撥打英國境內網內外行動電話或室話，免費通話900分鐘；超過900分鐘，每分鐘費率0.10元。

◆ 撥打非區域性號碼（non-geographical numbers），每分鐘0.25元。

◆ 免費文字簡訊（合理使用上限爲每月3000則），超出的簡訊每則收費0.12元。

◆ 圖片簡訊每則0.35元。

◆ 海外簡訊每則0.24元。

◆ 國外（歐盟境內）接聽電話，每分鐘0.19元；
國外（歐盟境內）撥打電話，每分鐘0.38元；
其他地區價格，每分鐘由0.20元至2塊錢不等。

◆ 每月可傳輸750Mb網路數據，超出的數據每500Mb收費5元。

◆ 歐洲漫遊時，每天可傳輸25Mb數據；
歐洲以外地區，每天前1Mb收費5元，此後每1Mb收費3元。

◆ 最低合約期限爲24個月，18個月後手機可升級。

◆ 月租費40元（含增值稅）。

這樣一個月40元（按，約新台幣1795元）的合約，划算嗎？

如果你回答得出來，那你比全英國的人都還厲害；如果你想從別家電信商找到一模一樣的組合來比價，你肯定找不到。因爲電信服務有太多種排列組合，不管這些電信商是刻意串通還是隨意組合，要找出完全一樣的資費方案，機會微乎其微。

有人會把各種不同的服務加總起來，算出總值，但很難算得精確。你認爲一則文字簡訊價值多少？答案可能要看你是晚上出去玩的時候轉寄笑話給朋友、或是約新的對象出去約會，還是被困在山裡需要救援。還有，你這個月會用到多少則簡訊？打一通電話對你的價值有多少？以及出差到國內另一個地方開會時，需要訊號好一點的機率有多少？

由於一般人不可能精準算出這些因素，只能退而求助基本法則。一旦確定眞的需要行動電話，我們就會利用一些基本的近似值，算出這個資費方案是否划算。

方案中的免費簡訊數量是否合理？那麼，我個人在文字簡訊使用範圍當中，會落在什麼地方？我自認是低到中度使用者，所以可以想

像這個方案中的3000則簡訊，是針對那些把文字簡訊當作基本溝通管道的青少年；但另一種只有500則簡訊的方案，對我來說可能又不太夠——有備無患嘛。

我出國的頻率有多高？一年幾次，但如果在綁約的2年期間，我在美國和南歐的生意變多了，出國的次數就有可能會增加。我會用到多少數據？我沒有概念，但750Mb似乎是大部分業者提供的方案，所以我猜應該夠用了。

這個心理過程，叫作**滿足法則（satisficing）**，這個詞彙是由決策理論大師赫伯・賽門（Herbert Simon）創造的，結合了滿意（satisfying）與足夠（sufficing）的意思——**務求產品能滿足我們的每一種需求**。

搭售訂價，一定要「價」超所值

我們核對產品的基本功能，確定大致能符合需求後，接下來就是看價格了。有時候我們把價格當作評估價值的方法，因爲幾乎沒有其他精準的方式可以量化產品的效益。遇到這種狀況，價格可能就成了公允的確認方式——「這個交易合理嗎？」而不是「這是我能買到最理想的方案嗎？」無論如何，總是可以問問自己：「我每個月可以從這個資費方案獲得超過40元的價值嗎？」答案絕對是肯定的。

大部分的企業不希望、也不需要像行動電話合約那麼複雜的組合，但可以考慮拿這種方法，來改變顧客腦袋裡的對話。

如果你賣的產品很容易被拿來和競爭對手比較，顧客就能跟你

玩比價遊戲，但你寧可他們相信你的產品眞的值得花那個價格。**通常3塊錢的產品，對顧客創造的價值一定要遠超過3塊錢；通常比率是3：1**，也就是顧客會從3塊錢的產品，獲得價值9塊錢的效益。如果他們是這樣思考，應該會樂意付出3塊錢。

不過，要是有另一種產品跟你的產品非常類似，顧客就不會只關心你提供的全部價值，他們會關注競爭對手的產品價格。假如競爭對手的售價是2.50元，顧客會希望你只賣2.40元——接著所有競爭者就得削價，最後兩邊都會調到最低價格，結果毫無利潤可言。

大部分的消費者並沒有清楚意識到自己在玩這種把戲，但是這種手段肯定會出現在他們購買的行爲當中。

如何應用

擊敗這種把戲的方法，就是**確保產品不會被直接拿來和競爭對手相比，而搭售訂價法，就是最好的對策**。

給產品增加額外功能，就可以打敗那些想靠削價競爭痛宰你的對手；但更重要的是擊退顧客下意識的比價手段。仔細看看第1章列出來的效益矩陣，認眞思考怎樣搭配額外的低成本產品功能或附加特色，可以滿足那些價值。

信用卡公司——價值包括便利、延後支出，以及所有和品牌有關的情感——要誘導顧客別只比較循環利率，可以搭配：

- 免費里程，或是使用信用卡的其他類似回饋。

◆ 信用卡購物保險。

◆ 購買合作公司的度假計畫或其他服務有折扣。

◆ 使用信用卡租車時，有免費道路救援。

……諸如此類。

速食業者可以——大部分也這樣做——將餐點中的幾個部分，搭配成一個組合套餐，典型的例子就是漢堡、薯條及飲料；通常這樣的組合價格比個別單點加總的價格，會少個0.50元到1塊錢。重點是個別項目的價格，幾乎都清清楚楚擺在消費者面前——速食業者非常希望每一個單項餐點，都和組合餐一樣，是獨立的選項。

因此，組合餐一目瞭然，也限制了零售商的自由——他們必須仔細斟酌，讓包含三項餐點的組合價低於個別單點的加總，但又要比其中隨便兩樣加總的價格高；否則只想點其中兩樣食物的顧客，另外買了第三種就能省錢。雖然免費提供飲料給買漢堡和薯條的顧客，花不了業者多少錢，卻會混淆消費者原本購買的基本理由。

會計師——其價值包含遵守法規、減少壓力、節稅，減少工作負擔及安全保障——要區隔產品時，可以納入：

◆ 英國關稅總署稅務調查的免費保障。

◆ 免費稅務稽核，找出顧客可以少繳稅的項目。

◆ 免費線上會計軟體，減少輸入資料的負擔，並能加快年度結算的準備時間。

◆ 免費的祕書服務及公司註冊服務。

這些服務大部分會計師都會提供，但一般會計師通常會想把這些服務分拆成獨立選項，個別標價，這就破壞了搭售訂價法的威力。這麼一來，顧客可以拿每一種服務的價格逐項和競爭對手比較，並壓低每一項的價格。因此，會計師應該將所有服務整合成一個單一費用，比每個項目的成本加總起來更高。

組合的費用應該比獨立項目的加總金額高還是低？這是採用搭售訂價法的人，最常問的問題。以巧克力茶壺公司的例子來說，組合價比個別原料的價格（0.11元）高出許多。至於行動電話的資費方案，價格（可能，但很難分辨）會比將個別元素加總之後的金額便宜。

簡單來說就是：如果固定成本高而變動成本低（如行動電話的資費方案），搭售訂價法應該比個別服務的成本便宜，這樣才能鼓勵消費者購買並多使用服務。假如成本大部分是變動成本（如巧克力茶壺公司），就應該利用搭售訂價法，來提高每一次銷售所創造的總利潤，所以組合價會比個別產品的價格高。

如果產品當中的每個組成分子能彼此互補，而且共同創造的價值，不是任何一個成分能單獨表現的，組合價高於個別成分的價格總和，就比較令人信服。以會計師來說，所有資訊交給一家公司處理，能節省時間及協商功夫，減少可能出錯的機會。巧克力茶壺創造出來的整體經驗（對享用的人來說）都優於茶葉或是巧克力本身。

請留意前述服務列表中最後一項的「免費」字眼。這將是下一章的主題。

進階思考：自由訂價法

正常來說，訂價是供應商最主要的策略選擇之一，讓顧客決定產品的價格，似乎很奇怪。不過，在有些情況下確實可行。

自由訂價有三種不同的實施方法。最匪夷所思、也可能是風險最高的，就是先把服務或產品提供給顧客，再請他們付出他們賦予產品的價值。

有些餐廳偶爾會採用這種方法，而樂團電台司令（Radiohead）2007年的專輯《彩虹裡》（*In Rainbows*），也成功利用了這種手法。倫敦有些戲院會在一週中挑選一個晚上採用這樣的策略。

這種模式有點類似美術館要求自由樂捐，以及服務業者期待顧客自願給小費。這種做法能夠成功，要看業者與顧客之間，是否存在強烈的信任與善意，萬一產品的邊際成本高，也有被濫用的風險。此外，顧客通常也會尋找某個錨定價當作適當金額的指標——所以提出「建議價」或其他人付多少錢作爲參考，或許有幫助。

第二種做法是讓顧客開價，業者再決定要不要把產品賣給他們。Priceline網站採用的，就是這種模式。某種程度上來說，一般招聘員工的模式，也帶有這種特色：一家公司公告願意支付的薪水，等待應徵者上門。這種做法通常導致供應者陷入嚴酷的價格競爭，對顧客來說或許是好事，但供應商的業務可能難以爲繼。很多飯店及航空公司利用Priceline，在最後時刻出清原本賣不掉的庫存。

第三種做法是由顧客說出他們的預算——在企業對企業的往來中

最常見——再配合調整服務或產品，例如很多公開招標案的顧客，會提供指標價。

這種做法可能會造成反效果，因為原本報價低的供應商，可能因此提高價格，以便消化買方全部的預算金額；但對供應商來說，這種做法排除了協商價格的風險，因為由顧客提出預算數字的做法，可以降低供應商陷入價格戰的機率——投標價會盡量貼近公開預算。供應商有時候或許將標價調降到比預算少10%效果比較好，因為這可能也是其他人的底標價。

一般來說，即使在正式的招標案中，提出多個標價選項，也是上策——讓顧客有選擇和一定的掌控權，而這是大部分的競爭對手不太可能提供的。

除了最後一種做法，對大部分的供應商來說，這種訂價法不太可能形成穩定的業務模式。但如果目的是推廣促銷、出清庫存或低邊際成本的商品，這種方式在訂價組合中，可是相當實用的一招。

本章重點

- 搭售訂價法是讓產品和競爭對手有所區隔的方法。
- 搭售訂價法使得顧客更難摸清楚產品的成本，讓業者更能掌握顧客對產品價值的看法。
- 搭售訂價法讓顧客花錢可以「價」超所值，特別是如果你的固定成本高又希望增加總體使用率，又或者以服務業來說，如果大部分的顧客可能只使用組合中的某些項目，但不使用其他項目。

第13章

免費贈品的心理暗示

——增加購買急迫性，至少有10種手法。

我在7月努力蒐集了23個茶壺，沒有一個花到錢。我這是在跟自己打賭，但也是爲了體驗巧克力茶壺公司在前幾週推出的各種促銷方式。我總覺得瑪姬好像在籌畫著什麼，但她一直沒有空見我，所以我想，或許該發揮自己的調查手法，自行了解情況。

事情從3週前開始。我到常去的科薩諾斯特拉咖啡吃早餐，順便買常喝的巧克力茶壺——香草牛奶白巧克力口味是我最近喜歡的口味。連同收據一起給我的還有一張集點卡（**手法1：買10送1的集點卡**）。我敢說大家都知道這玩意兒——每次購買的時候就蓋一個戳章，集滿10點就能換一杯免費飲料。

這一張有個小地方不一樣——上面不是10個空格，而是12個；而且店員不只蓋了第1個空格，而是蓋了前面3個。

圖表13-1・一般的集點卡

X				

圖表13-2・巧克力茶壺的集點卡

X	X				
X					

我看著瑪姬的巧思露出微笑*。雖然這張卡同樣需要再買9次才有免費茶壺，但3個戳章似乎創造了**沉沒成本效應（sunk cost effect，為了已經付出而無法回收的成本，而持續加碼進行某件事情）**，讓我覺得離目標更近了。

雖然廚房的抽屜裡放著大約15張各種集點卡，但除了那些快要集滿的卡片外，我很少因爲集點卡而改變購買行爲。可是這個月，我卻一再使用那張卡，而且第3週還沒過完，我就拿到第一個免費茶壺了。

第2個免費茶壺是在超市拿到的，我要去公司的路上先繞進超市，挑選一個要在辦公室喝的茶壺，結果看到貨架上有個特別促銷活動，是之前沒看過的：買二送一（**手法2：買2送1**）。我當下決定不可錯過多一個茶壺的機會，於是又多拿了兩個，把握這次促銷。最後，那天我在辦公室喝了其中兩個茶壺，所以優惠活動誘使我比平常多喝了1壺。

等我仔細看收據，才發現茶壺的價格已經從0.89元漲到0.99元。我迫不及待要拿到免費贈品，甚至沒留意到價格變了。

拿到一個免費茶壺之後，也開啓了尋找下一個茶壺之路。我想看看一個月內還可以拿到多少個，應該是很有意思的遊戲。當時是7月10日，所以我給自己的挑戰是，這個月內每天都要拿到一個免費茶壺。加上已經落袋的兩個，我總共要蒐集23個。

接下來我再看到促銷的地方，竟然是一家書店（**手法3：別家產品的贈品**）。我去參加一場作者簽書會——我很喜歡的一個作家出版塔吉克旅遊新書——買書的人可以獲得書店的熱情招待和作者簽名。

他們發現巧克力茶壺公司有一款茶是種植在塔吉克的山區，根據店經理的說法，巧克力茶壺公司很高興地提供36個特價茶壺。那家書店得以不打折銷售非常昂貴的優質精裝書，而顧客拿到免費禮物似乎也很開心。其他顧客心中也都有清楚共識，知道在網路書店訂書雖然可以省下幾元，但不會附贈免費的茶壺。

第4個其實不是免費茶壺而是免費茶，因爲我以中型壺的價格換到大茶壺。我在另一家連鎖咖啡館——當時我出門在外，不在住家附近的科薩諾斯特拉——買柑橘口味的茶壺，如果加買一塊蛋糕，他們就讓我免費升等爲大壺（**手法4：兒費升等**）。

於是我選了一塊檸檬餡餅（如果有機會嚐嚐，搭配柑橘巧克力茶非常適合），拿到了大壺茶，最後在咖啡館裡坐了2個小

*行銷學學者約瑟夫・南斯（Joseph C. Nunes）及哈維爾・德雷茲（Xavier Drèze）所做的實驗顯示，洗車時給消費者已經蓋了兩個戳章的集點卡——雖然這點優勢是錯覺——集滿集點卡的顧客數量，還是增加了80%以上。

時、寫了1篇文章。我在那裡吃午餐，結果他們從我身上賺到了2倍的錢。

第5個是用雜誌的兌換券換來的。我在填寫兌換券時注意到有個勾選「不同意寄送廣告」的選項，但我認爲既然他們要給我免費茶壺，接受他們寄來一些廣告也不爲過。互惠原則的作用很強大——你替我搔背，我幫你刮你的免費刮刮卡——或者類似這樣的意思。兩天後，我收到郵寄來的免費茶壺，而我也上了巧克力茶壺公司的郵寄名單（**手法5：用個資換贈品**）。

第6個是我從郵寄名單發現，巧克力茶壺公司開始提供宅配到府。訂購4個以上即可免費運送（**手法6：滿額免運費**），非常吸引人。但眞正有意思的是逆勢操作的選項：他們和一家當日宅配服務公司合作，如果選擇付運費，那個茶壺就免費。我決定放縱一下——有部分是爲了再累積一個免費茶壺，朝當月目標邁進；有部分只是爲了好玩。當然，那次花了我6.50元——但你有過冰箱裡什麼都沒有、只希望有人把剛泡好的飲料送上門的經驗嗎？是的，我有。所以值得。

這時候，我開始思考，爲什麼突然間身邊都是這種旋風式的服務？我終於和瑪姬通上電話了。

「完全是策略，」她堅持道。「最後你就會知道的。」

「起碼給我一點提示吧！妳不可能是爲了銷售存貨而打折，對吧？」

「不，不是！」她似乎急著向我保證。「需求比之前更高了。反正不是迫於無奈，而是爲了打開更大的市場。一般人對沒喝過的飲料會比較謹愼，而免費贈品是讓更多人嘗試新東西最好的方式。4週下來，已經有超過50萬人第一次嚐過我們的茶

壺。只要能抓住其中的十分之一，讓他們成為半常客，回報率就超過6倍了。」

第7個茶壺是附近一家三明治店的開幕限時促銷：開幕日來店消費就可獲得一個免費茶壺（**手法7：來店禮**）。對那家店來說是有利的工具——讓當地的上班族知道這家店的存在；對巧克力茶壺公司來說，也爭取到一些新的茶客和一個忠誠的零售通路。

巧克力茶壺公司提供幾百個免費茶壺，可能花費40元的製造成本，但是贏得的商譽遠超過付錢給商店所能達到的效果。**免費贈品是讓你和另外一家公司建立正面共同責任的妙計，而且象徵性價值遠超過直接給現金。**

第8個是我去工廠考察時，巧克力茶壺公司的零售店員另外送給我的。我到工廠的商店區要買禮物送母親，到了結帳櫃檯，收銀員又另外放進一個——肉桂與黑巧克力口味的茶壺當作贈品（**手法8：結帳時贈送試用品**）。這一來所創造的商譽，價值同樣遠超過茶壺的成本，還讓我接觸到一種可能不會主動嘗試的新口味。也許我還會再買。

第9個到第22個都來自一波令人印象深刻的促銷活動。我上了郵寄名單之後，他們會透過電子郵件寄給我特惠消息：類似自動泡茶器Teasmade的自動鬧鐘與茶壺（**手法9：特惠活動中的附加品**）。

想想看！每天早上被一壺剛泡好的茶喚醒，而且最棒的是還有兩週的免費補充茶壺，也就是說，購買這次的特惠活動，光茶壺就值回票價。所以我訂了一組，設定好之後，現在每天就在茶香、巧克力以及最重要的——咖啡因的芳香之中醒來。

結果這又讓我養成了更堅定的喝茶習慣，無疑也讓我在接下來一年買下比原來更多的茶壺。我甚至參加一項訂購方案，每週透過郵遞收到5個茶壺。

我還沒算上前一週買薑茶茶壺附贈的免費餅乾（**手法10：特惠活動中的主產品，另找可以互補的附加品**），只不過那個免費餅乾讓我沒看價錢就買了茶壺。餅乾好吃。

至於第23個茶壺，是我在住家附近的熟食店買組合食物籃裡的免費贈品（這也是特惠活動中的附加品）。我買那個食物籃花了大約19元，但裡面有一個巧克力茶壺、一些蛋糕、餅乾、蜂蜜，還有一些別的東西——我不知道那些東西全部用買的要多少錢，但東西非常好吃。

所以我跟自己打賭賭贏了。雖然我拿了一整個月的免費茶壺，但我想那些送我茶壺的公司也沒有損失。

免費，是幫顧客省去一個購買決定

爲什麼贈品的效果那麼好？很多購買決定牽涉到的要素不只一個，例如在網路上訂購一本書並付運費；點一份主餐再加點小菜和飲料；簽約購買會計服務，並決定是否也買年度公司祕書服務或獨立的稅務諮詢。

遇到這種狀況時，消費者的思考方向有兩個：他們可能把所有要素加在一起並思考：全部買下，值得嗎？或者，他們可以分開考慮每一個項目，各自估價。表現上看來這樣不合邏輯——因爲運費不可能

和訂購的書分開來──但很多人卻是這麼做。

這裡的風險是：萬一消費者認爲運費太高──即使整體交易划算（因爲書本身很便宜），他們也可能決定不買。**讓他們做兩個決定，等於讓他們有兩次機會拒絕你提出的交易**。

免費加上額外的品項──或者更精確地說，是把這些品項納入基本產品的價格裡──比較容易讓消費者接受你提出的交易，因爲消費者可以少做一次決定。「免費」這樣的字眼等於向消費者暗示，他們完全不需要考慮這一個品項，因爲這樣東西是免費的──沒有壞處──所以只要專心思考是否要以標價購買主產品即可。

有兩個知名的個案研究（其實還有很多研究案例）證明免費贈品的力量。其中一個是知名的行爲經濟學教授丹．艾瑞利和同事在實驗室所做的研究，他們讓人選擇是要買1美分的便宜巧克力糖果，還是買26美分的珍貴松露。大部分的人選擇26美分的松露。另一組實驗對象則是可以選擇免費獲得廉價糖果，還是花錢買25美分的松露，他們的選擇一面倒地轉向免費糖果。

還有一個實驗是亞馬遜網站無意間完成的。亞馬遜在大部分的國家，都提供訂購超過一定金額免運費的服務，或者在暫時性的促銷活動期間，所有訂單皆免運費。然而，法國沒有免運費，但運費訂爲1法郎（那是1990年代末期，歐元還未上路）。這個金額比起大部分書的價格是九牛一毛，所以一般人可能以爲沒有什麼影響，沒有人會刻意去質疑1法郎的運費是否合理。可是這枚小小的零錢，卻導致銷量少了很多。等到法國也提供免運費，銷量才明顯增加。

如何應用

贈品可以、通常也應該從第1章擬定的價值比較表中移除。顧客重視的主要價值是他們願意花錢的重點。免費贈品最能發揮效果的地方，是顧客沒那麼重視的層面。舉例來說，假設你在賣車，而主要價值是舒適和可靠，現有的顧客或許不會太重視刺激。因此，提供免費度假或許能吸引到新顧客，卻不會減損主要產品特色的價值。

「免費」是在潛意識向顧客暗示「獲得好處卻不必考慮壞處」，因此增加了產品的吸引力卻沒有損失，也不會讓購買決定變得更複雜。免費贈品的缺點在於，對很多顧客來說，額外的免費贈品不會提高產品的感知價值，因此，你無法因為送贈品而提高售價。**所以，你應該要找銷售成本低的東西當作免費贈品。這表示送出的東西可能幾乎不需要直接成本**，例如送電子書或競賽資格；也可能只要和想對你的顧客促銷產品的公司合作；或者也可能是顧客必須註冊或寄回兌換券，才能拿到免費贈品，這種情況只會吸引到那些最在乎贈品的一小撮顧客。

所以，你要找出成本低、又不會直接滿足主要產品關鍵價值的互補產品。如果碰巧發現有個產品可以強化主要產品的其中一項重要價值，或許可以把這個產品加入組合，當作需要收費的升級版（詳細內容請見下一章），而不是當作免費贈品。

另一方面，也可以把你的產品當作別人交易中的免費贈品。假如發現有一家公司鎖定的市場和你類似，但產品沒有競爭關係，而你想爭取他們的部分顧客，可以嘗試找他們合作。這一來可以增加他們的

產品吸引力，或許還願意資助你的產品成本；而你則爭取到在新市場曝光的機會，也拉攏到未來聯合促銷的友善新夥伴。

本章重點

- 「免費」是個神奇詞彙，能把顧客的購買決定，從必須平衡取捨的預設立場（要爲了這個特色，放棄另一個嗎？），變成不必做任何決定，因爲他們不花任何代價，就能獲得某樣東西。
- 假如免費的產品是搭配另一個標價產品，會讓人更願意接受標價產品。
- 免費贈品可以增加購買的急迫性，因爲消費者不希望錯過免費獲得某樣東西的機會。

第14章

本來只想買這個，後來卻連那個也買了

──追加銷售比一起推銷，更能消除顧客的心理障礙。

8月時，我去找瑪姬──超市合約以及咖啡館經銷事宜已經談妥，銷售額持續穩定增加──問她接下來的動向。

「說說看，」她回答。「你喜歡吃什麼東西搭配巧克力茶？」

我認真地想了一想。「通常是可頌麵包，有時候搭配餅乾。不過大部分都沒有配東西吃，我猜。」

「那這就是你要的答案了。我們想抓住這個市場的一部分──或者把市場做大。」

「妳現在自己生產餅乾？」我問。

「我不會涉足那個事業，」她回答。「投資廚房設備的風險太高，幸好有人已經冒險投入了。你看看。」

她給我看幾個產品，上面掛著「巧克力茶壺公司」的商

標，但確定不是巧克力茶壺。有一個是外面包裹巧克力的薑餅，一個是丹麥酥皮麵包，還有其他各式各樣的麵包餅乾。

「這不只是產品線延伸（line extension，指在既有的品牌下，從既有的產品類別中，延伸出新的產品形式）吧？」我問。「行銷大師可是說過，產品線延伸很危險，會稀釋品牌價值。」

「我同意，但我們沒指望有人因爲品牌的力量而買這些東西。這些是我們新的高額營收來源——讓我的顧客飲用巧克力茶壺的時候，從荷包裡掏出更多錢。」

我抬頭看看工廠咖啡館的牆壁，菜單上有一些新的東西：

◆ 巧克力茶壺：小——2.59元
◆ 巧克力茶壺：大——3.09元
◆ 加點薑餅：另加0.79元
◆ 加點丹麥酥皮麵包：另加1.89元

這下我知道了，加點酥皮麵包泡在茶裡吸收茶湯？聽起來頗令人心動。

「妳預計這些可以賣出多少？」我問。

「我們已經做過一些測試。本來我們的目標是多一點價格差異，讓價格敏感的人多一個管道花更多錢；但我們發現這種做法還可以吸引到一些原本就想買東西吃的人，只不過他們之前都是向別人買。那些願意多進這些產品的通路，看起來銷售額會增加大約15％。」

價格差異化，不能只靠抬高價格這招

「如果你想增加價格差異，何不直接提高頂級產品的售價？」

「因爲做起來很棘手。雖然我們在核心產品之外，一直有高價產品，但如果把最高價格提得太高，可能會影響整體的價格觀感。要是讓顧客在菜單上看到6元的茶壺，對我們有兩方面的傷害：第一，茶壺的平均價位上移，如果顧客要在茶壺和咖啡之間做選擇，甚至是決定到底要不要進咖啡館，他們選擇茶壺的可能性會降低；第二，這會改變顧客對低階產品的看法，他們可能認爲，假如最高價是6元，那麼2.59元的產品可能不怎麼樣。所以價格差異化跟錨定法，只能運用到一定程度。」

我聽了頗爲詫異。「不是有人做過陪審團審判的研究，發現不管定得多高，錨定的做法一向都有正面的效果嗎？」*

「沒錯，但是情況有點不一樣，」瑪姬說。「在那個實驗裡，陪審團必須做出判決——他們沒有其他選項。而我們所處的是一個競爭市場，顧客如果不喜歡我們，大可買別人的產品。要是他們認定我們的產品很貴，可能還沒注意到我們也有些沒那麼貴的產品，就已經下意識地要避開我們。但是拿些

*這個研究是由查普曼（Chapman）和伯恩斯坦（Bornstein）在模擬法庭中進行的。實驗內容是對一群由幾個自願者組成的陪審團，敘述一起訴訟案件，除了一個關鍵地方以外，場景的細節、被害人及被告的罪行完全相同。幾次實驗中，控方律師要求的賠償金額是100美元，另外幾次實驗則要求20,000美元；還有幾次實驗則分別要求500萬美元或10億美元。實驗要求的金額愈高，獲得的賠償就愈高——即使要求的金額根本高得離譜，如10億美元。當然，陪審團的判決結果還不到真正要求的金額，但要求10億美元的賠償，最後判決金額（49萬美元）還是高於500萬美元的賠償要求（44萬美元）。

可以選擇的產品做區隔，顧客就不會認為那個價格也要算到我們的產品裡面——雖然他們最後不只花了3塊錢，而是花了將近5塊錢。」

我開始明白訂價概念的複雜程度了。低價會吸引顧客把你的產品或商店列入購買時的考慮選項。一旦他們做了決定，你會希望慫恿他們多花點錢，但又不至於多貴到他們下不了手。接著，你希望他們記得你的產品物有所值，才會一再回頭光顧。

你做這些的同時，還要兼顧上下游其他公司的利潤——如果你是製造商，要顧慮到零售商，或者零售商要顧及製造商，又或者你提供的是服務，也要考慮到配合的廠商。

第17章還會進一步討論，如何處理這些複雜問題，還能賺錢，只是目前瑪姬有個問題。

「我們想讓咖啡館通路賣我們的餅乾和蛋糕，搭配我們的茶，而不是搭配他們自己準備的其他產品，所以詹姆斯正在做幾個實驗，我們想聽聽你的想法。」

瑪姬介紹我認識詹姆斯，一個滿頭捲髮的誠懇青年，戴著金屬框的眼鏡，穿著不太協調的實驗室白袍。

「這樣吧，先看這個，」他說道。「瑪姬跟你解釋過餅乾了，對吧？這些是我們不同的餅乾計畫，先看看你最喜歡哪一種。」

我又來到幾個月前第一次看到巧克力茶壺的產品實驗室。幾張桌子上放著一排茶壺，旁邊排列著不同產品：

第一個是一般的牛奶巧克力茶壺，標價1.99元。旁邊是一塊巧克力餅乾，訂價1.20元——如果搭配茶壺一起買，只要0.75元。

第二個是苦巧克力茶壺，標價2.29元，搭配的是0.65元的焦糖餅乾。

第三個是大壺的白巧克力茶壺，訂價3.35元，旁邊放著一個司康餅和奶油，訂價1.60元。

追加銷售的兩種方法

詹姆斯向我說明每一種組合的理論。

「追加銷售有兩種不同方法。一種是讓想要從產品中得到更多相同東西的人掏出更多錢來。另一種是提供互相搭配的東西，擴大產品的吸引力。

「巧克力餅乾是第一種。目的是設計給想吃更多甜分的顧客，而且他們也願意爲了這個目的花更多錢。他們花1.99元可以從茶裡獲得一定的甜分，多花0.75元又能獲得更多，而且還能省錢！另外兩種選項，則是想刺激不一樣的特色。喜歡苦巧克力的人可能還是想要一點甜的東西來搭配。司康餅是提供給想喝茶止渴、又覺得肚子餓的人。」

「那訂價呢？」我問。「爲什麼焦糖餅乾比巧克力餅乾便宜？」

「我恐怕無法給你一個很科學的答案。我們只是嘗試給不同的特色訂出不同的價位，不同的顧客喜好各不相同，喜歡喝苦茶的人似乎比買甜茶的人不在乎糖分的攝取。總價如果定在5塊錢以下，司康餅的組合似乎效果相當好——所以我們就把價錢維持在這個水準以下。」

詹姆斯接著又低聲說，「別說出去，科薩諾斯特拉的大老

闆上週來這裡，他好愛司康餅，叫查爾斯爵士還是什麼的。」

我猜是查爾斯・勒維克拉夫爵士（Sir Charles Leverkraft），勒維克拉夫甘寶公司的執行長。眞有意思。

第2週，我去一家咖啡館，發現櫃檯上出現了第一種組合：巧克力餅乾。我沒買，但茶喝到一半，又覺得吃點甜的似乎不賴。我爲什麼不搭配茶壺一起買？還有折扣呢。嘆口氣，我還是去買了——結果驚喜地發現咖啡館還是給我打折，賣我0.75元。那感覺像是禮物——又一個讓我增加品牌忠誠度的巧妙之舉。

追加銷售的商品，價位必須看似便宜些

追加銷售能同時達成兩個目標：可以進一步做到價格差異化，又不會太明顯而被顧客發現；又能讓顧客自行從產品特色中權衡，挑選他們想要的東西。

這種手法運用在服務業的機率或許比實體產品多。服務的體驗比產品複雜，而且通常有更多特色變化。提供服務時和顧客的接觸更多，也有更多機會可以追加銷售。顧客一時或許還不知道他們需要額外的服務，但之後也許會改變想法。

同時買下兩件東西跟分別買兩件東西，決策過程有著重大差異。如果茶壺和餅乾一起買，一般人可能會把兩者的價格加起來，在潛意識中跟平常買東西的金額總數做比較；如果只看茶壺的價格，那餅乾的價格似乎就少了很多——相較於茶壺以及我們心中原有的門檻。

這個心理門檻因人而異，但金額少於1塊錢或0.50元，在很多人

看來是無關緊要的決定，幾乎不值得花心思。因此，有時候一個產品賣1.99元，而另一個賣0.75元，要比兩個加起來賣2.74元容易賣得多。

對銷售服務的人或企業採購來說，訂價的門檻又不一樣了。舉例來說，美髮師的主要服務是40元的洗髮與剪髮，但根據美髮師的經驗，可以提供追加銷售——資深造形師要價50元，或是美容院店長要70元；或者他們可以增加額外的服務或產品：頭皮按摩15元、一瓶沙龍級的潤絲精或慕斯12元。

對消費者來說，一旦主要購買決定完成了，就會被當成是**沉沒成本**（定義請見第13章），追加購買的產品就會被視爲相對次要，會願意以相對於原本購買金額較不昂貴的方式，來提升體驗感受。

一家軟體公司對顧客銷售3萬元的計畫，或許還能以2,000元到5,000元不等的價格銷售幾種附加功能；同樣的，比起計畫本身的規模，附加功能算是便宜的了。這當中同樣可能有決策門檻——或許追加品價格需低於1,000元或500元——太貴的追加品會暫時中止、減緩或否決購買的正常流程。有些機關組織會有正式政策規定；有時這些限制沒有那麼正式，取決於公司決策者的直覺。

如何應用

仔細檢視第1章和第3章的效益矩陣與價值比較表。這時候應該很清楚哪一種產品版本的各種價值特色都出色。

相較於前一章的免費贈品，挑選追加銷售的機會時，應該要符合

產品的關鍵價值。

觀察價值比較表後，選出能滿足其中部分價值的一種產品，再挑出這個產品未能滿足的其中一種價值。

等到有人買了產品或者正要購買，可以提供他們額外的選項，滿足產品未能提供的價值。由於這些是選擇性項目，所以可以把利潤設定得比較高，但不會提高核心產品的認知價位。即使只有一小部分的顧客接受選擇性的項目，還是可以大幅增加利潤。

從重要產品中選出一項，在下頁圖表14-2填入產品所能滿足的價值（或是到www.psyprice.com下載更多空白樣板）。只要是重要的價值，就看看還可以加上哪些新的項目，來強化這個價值。比方說，巧克力餅乾可以加強茶壺的「嗜甜」價值（如圖表14-1），或頭皮按摩可以加強剪髮的「舒適享受」價值。

接著，請看產品比較弱的價值，想想有什麼可以改善產品在那些方面的表現。**通常在針對弱項追加銷售，達到的價格會比從強項下手高**，但不見得都是這樣——還是需要實際對顧客做實驗，才能了解他們願意花費的程度。

圖表14-1 ● 追加銷售分析表—巧克力茶壺

產品	價格	價值	追加銷售項目	追加價格
巧克力茶壺	1.99元	甜味（強）	巧克力餅乾	0.75元
		飢餓（弱）	司康餅	1.60元

圖表14-2 • 追加銷售分析表—空白

產品	價格	價值	追加銷售項目	追加價格

進階思考：你要的是常客還是宰一次肥羊？

在行爲經濟學的研究裡，有一個重大問題——這些心理效應會持續很久？還是只要經常到同樣的商店，或是經常和市場互動，效應就會很快消失？也許第一次到星巴克，你會花5塊錢買杯拿鐵咖啡，但一旦知道有別的地方拿鐵只賣2.50元，競爭活動就會開始朝我們預期的方向發展，價格也會被壓低。

這當中當然有些道理。對市場、出售的標準商品以及售價了解得愈多，就愈可能表現得像個「理性的」消費者；如果是買不熟悉的東西、資訊愈少，就可能在不知不覺中受到定位以及相對價格的暗示誘導。但是這些理論上所謂的「學習效應」（learning effects），能排除所有訂價心理學的影響嗎？完全不會。

本書的方法主要是針對那些要把產品賣到一般消費者的市場，但其實唯有在你能夠在消費者心中創造第一印象、繼而強化印象，經過一段時間的持續定位以及品牌溝通，訓練顧客了解該對你有什麼期待，有部分才能發揮效用。

有關定位（第1章）和記憶（第6章）的章節，內容都是在說怎樣利用顧客對現有各類產品的知識建立第一印象，然後在他們每次和你接觸的時候，繼續維持這個印象。不過，有些方法在一次性購買或非經常性購買時效果特別好。想像一個顧客到了新的環境想買些東西，例如音樂節或倫敦西區的戲院。也許他們對產品也不熟悉（如紀念冊及DVD），或者是到不同的環境買他們常買的東西（如一杯酒），在這兩種情況下，他們都不清楚合理的價格，這時利用錨定及誘餌之

類的方法，效果非常好。

要人付出高額代價買第一次見到的東西相對容易。我前陣子就在百老匯的戲院花了超過10美元買一杯健怡可樂，我猜我就是被這樣誘導的。**顧客在這樣的情況下會降低防禦心理，會回歸到比較自然的行為模式：單純思考一項產品提供的享受，是否值得付出這樣的代價**。這時候，消費者的潛意識會去除常有的策略思考：「這樣划算嗎？別的地方會不會更好？」部分是因爲通常別無選擇，部分則是因爲他們缺乏當下情境的資訊。

這並不表示消費者事後就把整件事拋諸腦後。我當然不覺得那家戲院給我的那杯10美元可樂有多大杯，而且我還會一直告訴別人那裡的可樂有多貴。但這事情也不會讓我從此不去看戲；就算我眞的不去，那家戲院大概也不在意——他們已經從我身上賺到9.80美元。如果你有膽子狠賺那筆錢而且甘願讓人留下貴死人的印象，儘管這麼做吧（就像風景區的餐廳）。

另一方面，如果你希望顧客相信他們做了筆划算的買賣，還會再回頭光顧，就必須更加謹愼。假如他們可以直接拿你的產品和比較便宜的競爭對手做比較，即使是事後比較，你將來也會失去他們的生意。這就是第1章很重要的原因：確定你的產品和低成本的競爭對手有所區隔，並將產品的價值，錨定在比較昂貴的類別。

別讓你的產品淪爲一般商品。茶壺、巧克力餅乾和茶一起賣，這個組合就是獨一無二。把法律服務變成可自由選擇組合的會員訂購方案，就有別於其他法律事務所提供的服務；或者你賣書，但透過網站上的互動評論區來賣，還可以選擇和作者面對面，又或者讀者有機會

在續集裡露臉。這樣一來，就能控制產品的感知價值，而本書的所有方法也都能持續發揮作用——不管顧客已經向你購買多少次。

本章重點

- 一旦有人投資你的產品，利用（相對）低成本附加物改善產品的機會，就非常有吸引力。
- 追加銷售讓人有機會從已經界定的價值上強化產品。比方說，給喜歡甜茶的人提供更甜的巧克力餅乾。
- 追加銷售讓差別訂價更明顯，讓有錢顧客有機會掏出更多錢。

第15章

小蝦米搭售大鯨魚，蝦米可以賣很貴

──怎樣的異業合作，讓顧客不假思索就掏出錢來？

秋天了，我有好幾個月沒見到瑪姬。她經常出差，回來後又似乎忙著開一堆財務會議。但我看到了很多茶壺。

她好像至少跟一家火車公司及一家航空公司敲定經銷協議，我不只一次在那家火車公司及航空公司的菜單上看到巧克力茶壺。價格比零售通路的價位高，我猜想是需要給運輸公司一些利潤。

有一次我去工廠拜訪，正巧瑪姬在忙，行銷部門的珊德拉剛好過來，她認出我來，邀我一起走走，看看他們一些新策略。

走向行銷部辦公室的路上，我問起了航空公司的協議。

「我沒辦法告訴你明確的比率，但他們賺取的利潤，並沒有比其他零售通路高太多，提高那個市場的價格是我們故意

的。」

「因爲乘客被困在機艙裡面，哪裡也去不了嗎？」

「其實不是。我們不想讓顧客覺得被剝削，給品牌招來風險。我們這麼做的理由是這樣的。」

我們走到了她的辦公室，她從檔案櫃裡找到一張表格：

圖表15-1 • 度假花費

飛機航班	400元
飯店	600元
計程車	150元
餐點	525元
巧克力茶壺	7.18元

「這下就容易看到重點了，對吧？」她問。

我點點頭。「其實，茶壺現在看起來簡直便宜得可笑。一般人度假時不就想多寵愛自己一點嗎？」

珊德拉微笑。「沒錯，就是這樣。所以我們爲他們開發理想的產品。」

她得意地打開一個金屬箔紙包裹的盒子，拿出一個茶壺，顏色是我從未見過的：橘色。

「對了，你開車嗎？」

我搖頭。「這次搭火車。」

「那好。拿去加水。」

我一將熱水倒進茶壺，就聞到茶葉及白巧克力稍微融化的

熟悉香味。但這次還帶點別的：柑橘的香氣，還有一種比較強烈、刺激的味道。

過了一分鐘，我把茶水倒進新的杯子，啜飲一口。一股暖意突然充塞口腔，並隨著吞嚥時刺激喉嚨，我有點吃驚。「裡面有酒？」

珊德拉露出微笑。「對，這就是我們的茶雞尾酒（Tea Cocktail）。我們差點把它叫作雞尾茶（Cocktea），但聽起來好像怪怪的。這個在飛機上賣9塊錢，火車上賣8塊錢。我們發現，已經花超過100元搭飛機的消費者，不會覺得多花9元太貴。我們打算把這個價錢納入整個度假的套裝行程裡。如果你搭火車的頭等車廂，我們和火車公司有個協議，會把這個價錢加進票價，這樣會讓人對價格更沒有那麼敏感。」

我看得出這個潛力。在飯店房間的小冰箱裡放茶雞尾酒，效果應該也不錯——比起一晚200元的飯店住宿，多花9元喝飲料實在微不足道；說不定在餐廳也是。

珊德拉點點頭。「那是我們的下一步。我們認爲餐廳是一大市場。對了，這裡也有個錨定效應——我們搭配茶雞尾酒賣一般的茶壺時，可以賣到4塊錢——比標準價格高多了。」

如何應用

要把這一套方法應用在自己的生意上，可能需要找另一家公司配合。

選一家產品價格遠高於你的公司——比方說你是搬家公司，那就

試試看跟房屋仲介商合作；或者你是用50元賣軟體套裝，那就找賣1,000元的電腦硬體商談合作。

其他公司也需要吸引顧客，所以你可以把顧客想買軟體的欲望，轉化成以20倍代價購買硬體的需求，這樣的關係勢必是不對稱的。一旦他們有個顧客感興趣，想花1,000元買電腦或35萬元買房子，和買你的東西比起來，就像是小事一樁，顧客對價格也不會太敏感了。

你的產品還是需要具備其他特色，才能和其他替代產品做出區隔——品質、口味或功能——但是比起只有產品本身，顧客還是願意爲那些特色付出更高的代價。

其實**比較重要的銷售工作可能不是針對顧客，而是針對合作夥伴**。必須讓合作夥伴知道怎樣把你的產品提供給顧客，才對他們有利。

通常合作夥伴希望有銷售利潤，以航空公司和茶雞尾酒的例子來說，前者肯定有抽成。不過，也不見得都是這樣，有些專業服務公司，就不願意（或者不准）接受銷售佣金。

無論如何，都應該思考顧客體驗合作夥伴的產品時，怎樣用你的產品改善他們的體驗。搬家公司應該讓房屋仲介商知道，怎樣配合可以讓搬家流程更輕鬆簡單。軟體公司選擇的電腦硬體合作夥伴，彼此的目標市場應該要和產品相符。目的是**幫助合作夥伴把彼此的產品，從一般商品變成獨一無二的產品或體驗**。

而你也應該努力把產品包裝成非一般商品的獨特個體。這對合作夥伴及消費者都有相同效果：和比較昂貴的產品價格一比，品質就變

得相對重要，價格反倒在其次。

這樣一來，你在協商要求維持利潤時，就能站在比較有利的位置——合作夥伴也許本來想壓低你的價格，不管是爲了改善他們自己的利潤，還是要把你的產品當作吸引更多顧客的促銷品。

有時候不需要和別人配合，就能自行採用這種**吸收訂價法（absorption pricing，因為連結一個價值與價格更大的產品，讓顧客覺得你的產品價格相對便宜）**。如果你是以不同價位銷售各種不同產品，就能運用這種方法降低價值產品的價格敏感度，效果和追加銷售（見第14章）一樣。

另一方面，可以把你的產品，在某個通路中定位成搭配比較昂貴的項目一同購買。如果你的產品是另一個產品的配件（如汽車輪胎），這樣做就順理成章；否則你就必須別出心裁，例如在斥巨資舉辦的企業研討會旁銷售有關行銷的書，或是爲購買舞會禮服的人提供直髮器。常見的應用還有：餐廳裡搭配餐點銷售飲料、長程旅遊服務銷售食物及飲料及搭配汽車或電腦銷售配件等。

個案研究

改變收費方式，增加40%營收

XSQ是一家專門針對汽車租賃公司的小型軟體公司，他們不確定讓使用者一次性付費的授權許可模式，是不是正確的做法。

規模較小的租賃公司一直在拖延著不肯支付完整的授權金，而XSQ也懷疑有些公司共用登入帳號，想用軟體又不肯付應付的價錢。另一方面，一些大一點的企業二話不說就付了授權金，XSQ又覺得或許還有提高價錢的空間。

問題是，怎樣設計出一套模式，既可以向大顧客多收點錢，又不會流失所有的小顧客？

XSQ仔細研究這些租賃公司高度重視的價值：

- 增加車輛租賃後的剩餘價值。
- 爭取更多顧客。
- 出租更多汽車。
- 每部車可以創造更高的利潤。

先幫客戶創造價值

他們發現租車公司重視的這些價值，和使用XSQ套裝軟體的數量，沒有密切關係。這讓按使用者人數收錢的訂價政策，以及與顧客溝通價值的方式產生距離（客戶重視的價值與XSQ提供的

服務關係不大）。

他們提出一套新計畫，找一個現有的客戶做實驗，設法找出透過軟體產生的財務價值與價格之間的關係。他們設計一套衡量標準，可評估每輛汽車的財務利潤及平均剩餘價值，並製作前一年的統計數據，產生一些試算表，估計來年的數據。XSQ這套替客戶賺錢的新計畫，要求收取新增價值的30%，但討價還價之後，客戶只願意付出12%。

結果這項實驗計畫成功了，但XSQ必須多次和顧客坐下來重新談判協議細節。因爲那一年市場對小型車的租車需求很高，導致車輛的剩餘價值自然也較少，因此XSQ打算調整計算公式，把這一點也納入考慮；而且市場利率上揚，代表融資的保證金也自動增加——顧客當然希望修改協議，以反映這個趨勢變化。

XSQ下次和顧客交涉時，必定會盡量把這些因素都納進價格，但下次交易還是可能有其他無法預測的變數干擾。

接著改變收費方式

不過這個模式並不切實際，眞正原因在於最終的報酬要等將來才有辦法計算。有些汽車的租賃合約是3年以上才會歸還，剩餘價值要到那時候才能計算出來。於是XSQ要等上幾年才能拿到軟體的完整款項。這用在實驗性計畫還無傷大雅，但如果所有客戶全面實施，就會嚴重影響現金流量。

不過這時候，行銷經理結合**代理價值法（value proxy，根據顧客的獲利，從中收取一定比率為費用）**與吸收訂價法，提出一個構想。XSQ不再設法精準計算靠軟體創造的價值，而是找出一個近似值，大約是每出租一輛汽車在30元到11元之間，依汽車的價值及租賃契約的長短而定。接著，他們觀察顧客的業務流程，找出金錢支出的地方。

租賃公司的財務模式以兩種交易類型爲主：每買一輛新車大約要支付7,000元至2萬元；以及簽訂租賃契約時，可以收到500元到1,000元的佣金。如此看來，從這兩個地方收費似乎就對了。

XSQ研究出一套以每輛車爲單位的簡單授權金模式，收取每輛車平均價值的0.5%，有部分在租賃契約簽訂時當作應付款項，有部分是按季收取授權金當作服務費，這一筆款項是向租賃公司租車的終端顧客收取（也就是租車的人）。

這表示XSQ的企業顧客永遠不必自己掏腰包，有時甚至可以把軟體授權金轉嫁給他們的顧客──利用**他人錢財心態（other people's money，見下一章）**。

這種模式讓小型租賃公司方便管理現金流，只要付他們獲得的價值，而大型租賃公司最後支付的軟體開發成本，比率也較高。XSQ發現利用這樣的方法，平均可以比原先的收費模式多收取40%。

個案研究

顧問如何收費，才不致淪爲鐘點工？

CH是爲顧客制定行銷計畫的諮詢顧問。她主要是廣告文案撰稿人，協助顧客挑選適當的字眼傳達訊息，但也會針對品牌策略及行銷材料的視覺設計，提供一些建議。

CH和大部分的顧問一樣，採用每日固定費用的傳統訂價結構（依照顧客不同，也可以商量）。

通常採用這種模式的顧問，一天可以賺350元到1,500元（個人顧問很難達到上限，但許多顧問公司做得到）。CH一直都是賺取區間範圍的低端，大約一天350元到500元，而且要耗費她大約50%的時間。

這個模式反映了顧問提供服務的成本，卻看不出顧客獲取的價值。顧客採納CH設計的廣告或許可以賺進200萬元的新業績，但她可能只花2天撰稿，所以只賺了800元。

以日計費的模式，在這一行有吸引力是因爲三個原因：

第一、**減少供應者的風險**。顧問若根據達成的目標或創造的價值來訂價，得承擔一定的風險——目標眞的能達成嗎？萬一不行，他們就有可能做白工。以日計費代表顧問能確保不管成績如何，每工作一天，就可以拿到多少錢。

第二、由於大部分的顧問服務，普遍都是爲顧客量身打造，

很難建立一個通用的模式來代表顧客的價值，像管理顧問這類內容極爲龐雜的服務尤其如此。這個禮拜，你可能忙著改善電話服務人員的顧客服務標準；下週，你要擬定一套流程來建立代理經銷通路的新關係；再下一週，你要針對籌措投資資金提供營業企畫的建議。

每一項工作所產生的價值迥然不同，既不容易衡量（建立價值衡量標準所花的時間，可能和實際提供建議諮詢的時間一樣多），也很難用共同的價值定義標準化。

第三、因為顧客通常不會直接關心價值，而是關心能不能拿到「划算的交易」。既然沒有其他標準可以衡量一筆交易的好壞或公平與否，採用以日計費就容易讓顧客明白了。

如前所述，顧問的每日費用有個既定的價格區間，超過這個範圍的費用就顯得不公平。顧客很容易用一天4,000元的顧問費，推斷出這位顧問一年收入有80萬元，質疑提供服務的人是否眞的值這個價碼；反過來說，一天100元的費用等於一年只有2萬元的收入，顧客這時或許開始擔心顧問低估了自己的價碼，而這有可能是警訊，暗示顧問對自己的專業自信不足。

因此，以日計費讓顧客有個簡單的方式，評估供應者的業務模式是否公平或合理，同時讓顧客有能力談判殺價。這也讓顧客相信他們是以同等基礎，在比較相互競爭的顧問，即使客觀來說幾乎是不可能的。

儘管有這些壓力，根據價值來收費的方式，對顧問來說還是有利得多的辦法。如果你協助顧客改善流程、而讓顧客賺到了100萬元，你應該想辦法從這項服務收取10萬到20萬元。

當然，這也有缺點，如果顧客只賺了1萬元，你也許就只能拿到1,500元；但如果沒有把握自己有能力達成顧客的目標，你還敢接這個工作嗎？

這不僅僅是分享工作獲益比較公平的方式，也有一些直接益處：

- 鼓勵你接下可以創造最多價值的工作，拒絕無法創造最多價值的工作——比較有利於雙方的進帳，對顧客如此，對你也比較好。
- 執行計畫時，引導你把時間花在最有價值的活動上，省去或減少浪費時間的工作和會議。
- 因此，這個模式對你和顧客都好，因為你可以賺更多錢，為顧客創造更好的成績。

不過價值訂價模式，執行起來沒那麼容易，兩大難題就是界定衡量標準，以及說服顧客接受。

說服顧客可能很艱難。顧客通常會認為，你想改變既有的訂價模式，是因為你想收更多錢。你可以提出前面的幾個論點，但他們或許會說，你應本來就該為他們做出最好的成績，因為他們

花錢要買的就是最好的。

最好的對策就是重新定位你的服務。這對新顧客來說比老顧客容易，也就是說，不要把你的服務內容說得像是去應徵顧問，而是當作產品。你不希望他們把你當成既有服務的替代品或競爭對手，而是幫他們解決現有問題的新方法。解決CH訂價困境的辦法，有賴於這個重新架構產品定義的過程。

如果你希望把這個新定位推銷給新顧客，可能需要同時提供他們按日計費的選項，對方才不會覺得你在硬逼他們選擇不樂意的途徑。

要讓對方接受這種新收費模式，最有效的方式，或許是在遇到有高風險的計畫──可能是他們不確定要不要繼續的計畫。以結果論或成績論的方法，或許能看出計畫要不要繼續進行的差別。一旦有了先例，下次就容易了。

要客觀衡量顧問創造的價值，通常很難，因爲有太多因素同時在變化。如果你幫忙顧客重新設計行銷訊息，之後他們的銷售成長了10%，那是你的功勞嗎？還是因爲他們增加廣告預算，或聘請優秀的新業務人才？

你又不能要求顧客完全排除企業內的其他變化，方便衡量你的努力成果；除非他們是顧客眾多的大公司，又強烈要求衡量行銷的成果，否則他們不會拆開銷售訊息，精確比較兩個團隊的績效表現。

所以，你需要重新界定價值的衡量標準——我是指那些可以客觀衡量的變數，而且幾乎可以代表你所創造的價值。

解決CH訂價問題的方法如下：

- 分析顧客的價值：贏得新顧客；改善品牌形象，賣更多東西給現有的顧客；改善轉換率（conversion rate，指投入的資源，最終能換取多少回饋的比率）。
- 將這些轉換成可以計量的結果：成功的廣告。
- 初期的行銷策略諮詢，收取2,000元，如果他們決定採用CH將來的作品，這筆費用可全部拿來折抵未來的廣告（折抵限制在廣告價格的25%，這樣才不會到頭來做了很多白工）。
- 她撰寫的廣告獲得顧客採用者，每則廣告收費750元。在草稿階段，顧客可以選擇要不要繼續；如果決定繼續，她就完成完整的廣告，顧客則在廣告發表時付費。
- 顧客每次重複使用廣告，都收取100元。這一來，業務成長之後她也有份。此外，這樣讓她有意願將來再次拜訪顧客，協助測試並改善廣告。這是讓顧客接受價值訂價優點的好方法。

本章重點

- 將你產品的價格，附加到價值更大的東西，或是和價值更大的東西做比較，可以讓顧客不假思索就購買。
- 如果可以證明你的服務能改善某個更大型產品的體驗或獲利能力，會更有說服力。
- 把你的報酬和一個大型項目的價值比率做連結，或許可以賺取額外的收入，特別是銷售對象爲企業的時候。

第16章

他人錢財心態

——花別人的錢，比較沒有購物心理障礙，但有別的「障礙」……

我坐在車裡，車子沿著4號高速公路行駛，開車的是自稱巧克力茶壺公司企業銷售部門主管拉吉夫·歐布里安。巧克力茶壺的企業銷售業務，似乎很難想像是什麼，但瑪姬建議我和他去拜訪顧客。

這個顧客在距離布里斯托不遠的路上。我們車子的後座有幾個公事包，拉吉夫要我把一個公事包帶進顧客的辦公室。他開始對顧客做介紹時，我就坐在他身邊。

「你們的員工一天下來的生產力情況怎樣？」他問。

對方是一家保險公司的人資主管漢娜·麥可斯，她表示自己並不清楚答案。

拉吉夫於是拿出幾張圖表，上面是辦公室職員一整天的平均生產力分析。上午9：30到11：00有個高峰，另一個短暫高峰是

在下午3：00到3：30。其他時間，圖表上的線圖不超過高峰的一半。

「這張圖顯示一般人在一天不同的時間生產多少工作。情況和員工的血糖值相呼應，血糖值會影響專注力。」

我就不重複整個簡報內容了，總之後來重點轉到了巧克力茶壺——或者可以說，一天之間細心安排喝茶、喝咖啡以及吃東西的時間——有益身體健康，對生產力也有幫助。拉吉夫最後推銷起一套結合諮詢顧問、員工建議以及每日提供茶壺的服務方案。

他要我打開公事包。裡面有5種茶壺，分別針對不同的時間設計，有的加糖有的不加糖。旁邊還有一本手冊和一台iPad；他用iPad示範一套軟體程式，可以追蹤員工的時間，並提醒他們什麼時候再來一壺茶。整個服務方案看來非常新奇酷炫。

「我們可以證明，使用這個方案的員工可以增加15%的生產力——換算成貴公司的營收數字，等於每個員工每天可以多貢獻75元。此外，還能改善貴公司的企業責任評等、提高員工的忠誠度。這樣的方案我們只收取每個員工每天9塊錢。妳認爲怎麼樣？」

漢娜顯然發現這些數字難以反駁，只是她推稱沒有董事會批准，她沒辦法做決定。於是拉吉夫提議採用實驗方案。

「妳不經董事會就能批准的金額有多少？一個月1,000元的支出，他們會要求妳徵詢董事會？」

「我想不會。這樣的方案有哪些內容？」

「我們可以針對10人的團隊進行3個月的實驗。我可以給妳折扣，但我希望妳同意每個月使用過後提出評估，看看是否要

推廣到其他員工。」

漢娜思索了一分鐘後答應嘗試。

回程的路上，拉吉夫說明剛才的一些狀況。

「首先，最重要的一點是：她花的是別人的錢。要讓人爲了沒嘗試過的東西自己掏出1,000元並不容易，但錢如果是公司的，就沒有從自己的荷包掏錢的痛苦。其實，**如果是花公司的錢而不是自己的錢，所有人都可以做出比較理性的決定——根據成本及利益**。

「其次，我用按月付費的方式、錨定、吸收、每位員工訂價以及試用期等方式，都是要**降低她對付款金額的敏感度**。

「第三，我給她一個**清楚明白的購買理由**。也許她心裡並不相信那些生產力數字，但公司裡如果有其他人質疑她的決定，這下她也有一套清楚的理論依據。其實，她可以辯稱全公司的生產力增加幅度可能非常高，實驗的成本卻很低，如果不嘗試，等於她沒有善盡責任。」

3個月後，我和拉吉夫又去拜訪。結果發現實驗計畫大獲成功——獲選的10個人生產力提高10%（我不太相信霍桑效應*，但那是另一回事了），所以這家保險公司爲全公司400名員工訂購，換算下來一年超過60萬元。「以幾杯茶換來的效果來說，算不錯了，」拉吉夫說。

---

*霍桑效應（Hawthorne Effect）：指員工得知公司針對他們實驗一項計畫、而且會衡量效果時，所產生的效應——員工會因此提高生產力，無論實驗計畫是否有效。這個效應來自於有家工廠的經理希望做個實驗，了解改善照明是否能改善生產力。他們把燈光調亮，當然產量增加了。四週後實驗結束，他們又把燈調暗，產量竟然再次提高！這也是實驗要設計正確的重要原因之一，運用隨機進行與「雙盲測試」（double-blind，指進行實驗時，受試者與施測人員雙方，皆不知道受試者屬於實驗組或是對照組）的方法，才不會不小心測出並未真實發生的結果。

把產品包裝成可以賣給企業的服務

本章銷售巧克力茶壺的方法，有兩方面的重大影響。第一是把**產品變成服務——搭配上一點無形的專業知識**，透過實體的茶壺及軟體工具，而變成有形的產品。有形實體是影響訂價的重要層面；如果可以親身體驗過產品，要讓人下定決心買東西就容易了——這樣讓人比較清楚買的是什麼東西，也有助於消除疑慮。

有形物體會產生**稟賦效應**，這種心理現象是指一般人對手上握有的東西，會賦予比較高的評價。這種心理效應和**損失規避**有關，意思是指失去原本擁有的東西，那種痛苦比獲得相等價值東西的喜悅更大（兩種心理效應，請見第11章的說明）。要讓人對你銷售的東西賦予更高的價值，這兩種效應都有不錯的效果。

第二種影響來自**他人錢財心態（other people's money）**。以這個例子來說，漢娜・麥可斯花的是公司的錢，不是她自己的。在兒童玩具店也可以看到同樣的影響，兒童對價格不敏感，因爲花的通常是父母或祖父母的錢。當然，價格依然是問題——購買的東西一定要讓人覺得「價」超所值——但花別人的錢，就省去了一連串的購物心理障礙。

很多阻撓我們買東西的因素是認知因素：害怕犯錯；萬一買的東西沒想像中好，可能會後悔；擔心讓人覺得自己愚蠢；或是不知道購買後能獲得什麼樣的體驗而猶豫不決。企業採購人員因爲花的是公司的錢，就比較容易忽略這些問題，並做出具體的決定。

對企業銷售還有其他難題——他們可能也會留意競爭對手，比較不會受到延遲付款所誘，而且我們透過錨定及誘餌所創造的無形價值，對他們決策的影響可能也不大。不過這些效應依然有效，只是不像個人購物那麼強烈。

如何應用

你公司的產品，或許早就限定只銷售給一般消費大眾，如果是這樣，該怎麼販售產品，公司大概早就決定好了；但你還是可以跟公司討論，如何朝另一個方向去努力（如何把原本銷售給企業的產品賣給大眾，或是把賣給大眾的產品賣給公司）。如果銷售對象是消費者，有四種主要方法可以派上用場。

第一、建立可以透過第三方完成的採購方式。舉例來說，珠寶通常是買來給伴侶配戴的，而不是買來自己戴。戴比爾斯（De Beers）20世紀在歐洲及美國大肆宣傳，把鑽戒推廣成眾所皆知的標準訂婚戒，最後終於建立了（有些沙文主義的）價格預期心理：訂婚戒指應該要花上男人一個月的薪水。前不久我聽說還有人表示2個月的薪水才是新標準，真是不要臉，但我不得不佩服他們的厚臉皮。

第二、說明可以怎樣由第三方吸納或抵消費用。比方說，如果是賣新家具，可以納入買房子的流程當中，只要稍微提高抵押貸款的金額就能取得融資。消費者會覺得他們花的是銀行的錢而不是自己的錢，就會比較願意購買。

第三、找個花公費買東西的正當理由，讓消費者知道他們可用業

務支出申報這筆錢。

第四、想辦法直接銷售給公司。這時候應該回到第1章和第3章的效益矩陣及價值比較表，找出企業可以額外獲取的價值。手法可以靈活巧妙一點，就像巧克力茶壺公司的企業生產力服務方案；或者很簡單地把你的產品當作公司送給顧客或員工的獎勵。不管怎樣，這個決策牽涉到的價值，和個人購買是不一樣的。

如果你的公司已經有對企業銷售的業務，或許想了解怎樣把產品變得特別吸引那些非企業主的人。人資主管、財務長或業務主管若是向你採購，對他們的前途有什麼好處？哪些標準及統計數據可能對他們很重要（生產力、減少稅金、達成年度預算或業績目標）？你有什麼祕訣可以提供給他們，讓他們很有信心地向你採購，並在董事會或股東面前，爲這個採購決定辯護？

進階思考：價格應該公開嗎？

這個問題對有些公司來說無關緊要。以零售業及大部分的消費產品來說，價格都是公開的，這也完全在消費者的期待之中。

至於其他產業，這就是個舉足輕重的問題了，特別是企業對企業的銷售，更是一個兩難的抉擇。該不該在網站上公布價格，讓競爭對手和顧客一樣都看得到？還是等到顧客詢問，再給他們個別報價？

透明化也有不同程度。有些企業會在潛在顧客來電詢問時送上價格表，但不會放在網站上。餐廳或許會在菜單上放價錢，但不會讓價格相關資料四處曝光，以免顧客選餐廳時拿價格當考量，害自己被逼

著壓低價格。

支持公開的論點包括：

- 傳達誠實無欺的信號給顧客，讓他們更相信你。
- 這在很多人看來是比較公平的做法，因為他們擔心你可能私下揣測他們願意支付的預算，而依據揣測來制訂價格。
- 可以量化有多少顧客不願意付出你訂的價格，同時吸引那些不滿競爭對手不夠透明的顧客。

反對的理由主要包括：

- 容易讓競爭對手削價競爭。
- 你確實打算揣測顧客的預算，再根據推測決定價格。

要不要公開價格，正確答案得看你所處的市場以及競爭態勢。有時候，企業集體隱瞞價格，等到其中一家對手先行公布，其他幾家才不得不跟進。如果是這樣，可能是成本最低的公司會啓動這個過程，因為鼓勵消費者比價對他們最有利。

有時候在顧客開始和你接觸，而你又有追加銷售的目的，可以公開或強調低成本的選項，藉此找到平衡。如果考慮這種做法，要小心「水滴訂價法」（drip pricing，見第19章）可能會涉及道德或法律問題。在英國（其實包括整個歐洲），有規定不得使用這一類誤導消費者的訂價法（按，台灣尚無這類訂價法的法律規定）。

或許偶爾可以逆向操作，公布高價以便建立錨定點，之後再協商降價。不過，風險就是只看到高價的顧客會卻步，不知道其實可以討

價還價。

總之，如果你的企業顧客，他們的業務人員或談判人員受過良好訓練，公開價格可能會讓你錯失大筆利潤。我認爲整體而言，**假如必須公布價格來吸引顧客，最理想的策略是只公布一小部分的價格**，此外還要有改善利潤的協商計畫，以及客製化的報價。

本章重點

- 如果有個採購人員，決定代表公司（或是其他第三方）支出這筆錢，這就去除了許多干擾支出的情感障礙。
- 但還是會有些情感存在，尤其是關係到採購人員的聲譽，或是他們有責任小心處理資源的管理工作。
- 一旦克服這些障礙，所做的決定就比較像古典經濟學上邊際效益（指經濟上以最小的成本達到最大的經濟利潤）的理性決策；如果能清楚說明那些效益，要追加銷售新功能，通常就比較容易。

第17章

如何不讓顧客因預期會打折而觀望？

——每次提供折扣，都為折扣產品建立區隔。

在我規畫的最後幾次參訪計畫中，其中一次去拜訪工廠的時間，正值英國的初夏時節，接待櫃檯空無一人。我聽到好幾扇門的後面有談話聲音，於是在禮貌性地等待一段時間（6分鐘）後，敲了敲行銷部開放式辦公室的門，並探頭進去。每個人都好像熱鍋上的螞蟻，不是瘋狂地打電話，就是一臉嚴肅地圍著一張桌子談話，或是對著一把熱水壺。

我終於引起珊德拉的注意，我在幾個月前見過她。

「我們才剛了解爲什麼超市的銷售額上個月增加了那麼多，科薩諾斯特拉咖啡這個月的訂單卻減少了80%。原來他們竟然透過我們的超市業務團隊下訂單——他們去買超市包裝，拆開後在店裡銷售，比直接向我們訂購便宜。」

「哎呀！這不就給他們的店員增加拆茶壺包裝的工作負

擔？」

「你會這麼想，但顯然這樣做也值得。我們賣給超市的包裝是四入裝2塊錢，等於批發價每個0.25元。但我們是以每個約0.75元賣給連鎖咖啡館，所以價差很大。」

我留神靜聽幾通電話內容。顧客服務部經理正努力了解其中一家超市有沒有替連鎖咖啡館下訂單，而業務人員也緊張地和其他咖啡館聯繫，努力打聽他們是否也有同樣的想法、卻沒有透露風聲。產品設計團隊已經著手研究，要怎樣給超市及咖啡館的產品做出更清楚的區隔。

瑪姬看到我經過辦公室，示意我進去。她正在講電話。

「好，薇樂莉，非常高明。我不得不同意，這回我們是妳的手下敗將了。但我們不可能就這樣袖手不管。」她停頓了一下。「好吧，如果必要，我們會改變超市的包裝。我們會開始在茶壺印上『僅限家庭使用』。等機器可以改裝，我們會徹底改變茶壺的形狀。」這次的停頓更久。「聽好，我不怪妳這樣做，但以這個價錢，我們沒辦法維持這個通路。接下來2個月的供貨，我會以超市的價格，低價供貨提供給妳，但之後就要回歸正常……好，再給我電子郵件。改天再聊。」

她掛上電話露出微笑。

「我猜我們不小心中招了。那麼費事給不同的消費市場做產品區隔，卻忘了保護自己，不要讓零售通路私相授受。薇樂莉·薩爾孟一直在伺機給我沉重回擊，而且我猜她想到辦法了。」

「妳打算怎麼辦？」

「這個嘛，就像你聽到的，我們要開始把超市的茶壺印上

『僅限家庭使用』的字樣。像科薩諾斯特拉這種全國性品牌，不會希望產品留下明顯的跡象，讓人家知道他們有多小氣，所以這樣做可能暫時有用。不過長遠來說，我們得稍微重新設計產品，因爲連鎖咖啡館的店內產品必須有更具體的價值，才能維持價格差異。我們可能會重新設計茶壺，讓人覺得店內消費版的品質更好，而超市版則比較像用完即丟的版本。其實我們一直在考慮回收方案——也許咖啡館最後會用玻璃茶壺，我們可以回收再使用，而超市的產品則用塑膠壺。可惜如果我們決定回收，最後成本反而可能變高，但對品牌來說是好的。」

「以前發生過這種事嗎？」我問。

「不算。但是管理多個通路本來就是個挑戰。這也是我們訂價時設計所有顧客體驗的難題之一，爲了這個問題，我們必須了解他們的決策過程。我們有一張流程圖，我找給你看。」

她從檔案櫃裡拿出一綑紙，打開來是一張大海報。上面是一張流程圖（見下頁表17-1），說明消費者對巧克力茶壺這個品牌的初次體驗、價值認知，以及長期下來的變化。

「最重要的是，要維持價值調性的一致。我們無法完全掌控顧客長期下來的品牌體驗，所以不能冒險讓他們的觀感出現重大落差。如果不同購買通路的價格或產品特性有重大差異，我們最後可能在不只一個通路被打敗。就拿這次來說，我們太依賴咖啡館來給超市產品及咖啡館產品做區隔。這讓咖啡館有機會賺到太多溢價；我們對產品體驗的掌握還不夠。

「另一個證明問題複雜性的例子，就是顧客要經過兩個階段才會買產品。第一是他們必須決定要購買，接下來必須決定要買哪一種。我們要顧客記得這個產品是負擔得起的享受，可

圖表17-1 • 分析消費者體驗的流程圖

初期發現	廣告	公關報導	超市包裝	咖啡館包裝
價值錨點	由我們掌控	記者的選擇	優格／機能飲料／高級甜點	現煮咖啡／茶
比較	著重在放鬆——比較對象是一杯茶，奢華舒適的環境	定位主要是比照咖啡館的產品，依記者而定	其他家庭用甜點	高級咖啡
選項	沒列出價格——包含多種口味的系列產品，還有促銷活動	由記者決定——鼓勵記者以中低成本的選項為主	單入裝0.89元 四入裝2.49元 頂級口味再加30%	小：1.79元 中：2.79元 大：3.49元 頂級口味再加20%
重複購買的觸發動機				
加強可能性			定期上超市	定期上咖啡館

是等到他們購買時，我們又希望他們多花點錢，買個大一點或高級口味的茶壺。」

「那妳能怎麼做？」

「沒有十全十美的方法。顧客又不笨——他們大致記得上次花了多少錢買我們的產品，但有幾個奧妙之處。比方說，他們通常會把產品依據大概的價值範圍分類——例如2塊錢到3塊錢。在這個範圍內，很難記住到底是花了2.19元還是2.65元。如果顧客在不同天買不同的東西，細節就會淡忘。這就是2.99元的老把戲能奏效的原因——要價2.99元而不是3塊錢，消費者就會在心裡把我們的產品，挪到價值比較低的價格區間範圍內，而

我們又不會損失太多。

「把購買行爲拆成茶壺和餅乾也是一種辦法：即便他們全部還是花了4.50元，但最主要的價格2.79元是和茶壺有關。消費者會下意識地認爲，他們走進商店只是爲了買茶壺，不是買麵包；但一遇到這樣的選擇，他們又沒有那麼大的自律。」

切忌在顧客心中造成價值混淆

本章的理論背景，結合了好幾門學科：如何形成記憶的研究、認知不協調、模式辨別及博弈理論。

記憶的形成很複雜，但有幾個原則可以廣泛運用。不斷重複可以改善記憶，所以看到價格傳達訊息的次數愈多，顧客愈記得住。多花時間留意資訊能改善記憶，所以顧客停留在那個環境愈久，他們記得愈清楚。

模式辨別（pattern recognition）也是非常錯綜複雜的主題。最簡單的重點就是要前後一致。**在每個通路所展現的形象，要強化刺激顧客在那個通路購買的價值**。大部分的消費者沒什麼時間思考跟你買了什麼；他們的第一印象影響深遠，其他訊息溝通如果和第一印象牴觸，就有可能讓顧客忘記你，無法再辨識，或是做購買決定時，不再考慮你的產品。

認知不協調（cognitive dissonance）的現象，出現在顧客面前有兩種完全相反的證據時；例如他們記得你是個高級產品供應商，但突然間卻看到你的產品變成最便宜的選項。認知不協調造成負面感

覺，讓人無所適從、甚至害怕，因而更不可能購買。

在大部分的情況下，你希望一再重複同樣的事情，強化顧客對產品的觀感，好讓他們在做購買決定時，提高他們很快想到你的機率。有些品牌可以不這麼做——例如可口可樂和百事可樂故意明顯混淆價格的策略，這在第6章討論過——但這些品牌早已存在鋪天蓋地的品牌熟悉度，具有非常強大的品牌設計，以及在訂價範圍以外的品牌訊息溝通等因素可以彌補。

博弈理論（game theory）是在雙方力求占上風的競爭激烈情況或談判中，了解各方最佳策略的方式。完整討論博弈理論不是本書重點，但附錄三的延伸閱讀書目裡，推薦了一些專書。關鍵在於，對那些有時間做出「理性」行爲的人，這套理論發揮的效果最強大，他們能夠仔細思考彼此的利益，找出對手可能採取的策略，並想出因應的對策。

因此，用博弈理論來了解消費者怎樣購買三明治或茶壺其實沒什麼用，但用在預測經銷產品的主要連鎖零售通路的策略，卻效果卓著。你可以先設想他們的主要選項，預測哪個選項讓他們獲利最多，再擬定訂價策略以及產品系列。如果可以預先料到——就像巧克力茶壺公司的例子——有人可能採取你不樂見的行爲，就可以調整自己的策略先發制人。

如何應用

這裡的原則是比顧客多深入想幾層。通常顧客買東西時所花的心

思，一定比你少得多。畢竟他們只是偶爾買買你的產品，腦子裡還裝著其他事情，而你卻是無時無刻都想把產品賣給很多顧客，想辦法把事情做得更好，也是你的職責。

請先認眞想想顧客體驗產品的整個周期。他們的第一印象是什麼？他們第一次聽到這個產品會得到什麼結論？他們會把產品拿來跟其他東西相比嗎？他們可能馬上得到什麼結論？（對此你必須立即採取行動，因爲他們可能很快就忘了這回事。）

再來，下次他們看到你的品牌或產品，或者在提示之下想到你的產品類別，這些訊息和他們第一次看到的訊息一致嗎？顧客是由本能直覺驅動的；他們大多沒有時間井然有序地思考購買產品的整個過程。你必須悄悄在他們心中埋下種子，讓他們相信，你的產品是解決他們所有問題或滿足任何欲望的正確選擇，並不斷強化這個訊息，直到他們無法忘記。

這些工作大都是透過品牌定位及產品溝通完成，而不是訂價；不過價格依然是非常重要的線索，關係到顧客對產品的看法。因此，你必須掌控好價格，這樣才能在不同的通路以及不同的顧客宣傳方式上，傳達出一致的訊息。

如何避免「價格套利」和「打折才買心態」

有時候，在消費者看來一致的價格結構——以巧克力茶壺公司的例子來說，超市訂價與咖啡館訂價的差異——卻讓人有機會在不同的通路「套利」（arbitraged），情況有兩種。

專業的採購人員可能注意到通路之間的差異，而發現可趁之機。如果有人開始定期購買你的產品，他們的心理影響會降低，轉而更注意獲利的機會。同樣，如果你固定推出短期促銷，消費者可能開始注意到這一點，他們就會等到促銷才購買。這在某些產業尤其明顯，例如服飾業，大家都知道聖誕節過後以及夏季會有拍賣促銷，有些東西他們原本也非常樂意用原價購買，但很多人都等到促銷才買。

如果賣的是企業對企業的服務，如諮詢顧問或會計服務，一旦給了顧客折扣，讓他們知道你願意調降費用，下次要說服他們支付全部的價格就難了。所以遇到這種攻勢，務必捍衛自己的價格。**最有效的方式，就是每次提供折扣時，都為折扣產品建立區隔**。巧克力茶壺公司的做法是改變超市通路的產品設計，採用塑膠茶壺；而咖啡館通路則用玻璃，清楚區隔體驗方式，而這在心理感受上，也符合每種通路的不同體驗。

有些服飾零售商刻意限量提供最受歡迎的商品，讓顧客知道若是等到特價拍賣，有可能錯過真心想要的衣服。而成功的顧問公司只在有明確理由時，才會給折扣：例如採用比較資淺的顧問，或是利用全額支付費用顧客未支用的時間，分攤處理其他顧客的工作，並延後交付建議提案。

人即使表現得再不理性，還是願意相信世界是理性的，這被稱爲公平世界現象（just-world phenomenon）；所以給顧客一個價差的理由，顧客就可能做出你希望的行爲。

或許你還記得第12章的搭售訂價法，根據公平世界現象，速食店的套餐價格和個別項目的訂價邏輯，應該維持一致──如果你以不合

邏輯的訂價結構和消費者對抗，會產生反效果，只會讓他們以你不希望的方式注意到價格——矛盾的是，所有身爲供應者對訂價應該有的關注重點，你卻一點也不希望顧客注意到。

本章重點

- 雖然針對不同的顧客區塊維持不同的訂價通常比較能獲利，卻可能讓第三者投機取巧，低買高賣。
- 因爲情況不同，你或許無法直接避免這個問題，所以可能需要讓產品區隔更明顯，這樣第三者才不好意思不從正常的管道買進。
- 控制訂價環境包括要塑造顧客的第一印象，進而左右他們對產品的感知價值。

第18章

捐贈的心理學

——顧客消費，廠商捐款，結果誰是最大受益者？

12月，我收到巧克力茶壺公司的電子郵件，請我列出最喜歡的慈善團體。這種問題總是讓我陷入兩難，是要看金錢放在哪裡最能發揮效用呢？還是挽救一條生命的代價好呢？或者能種下未來可長可久的種子，像微型貸款之類的慈善活動，還是可以直接看到成效？也許是朋友任職的慈善團體，又或是設立在社區附近的慈善團體？

我們購買產品時，也會出現和這些考慮類似的問題：我們關心的是長期還是短期效益？希望花的錢物超所值？還是重視品牌熟悉度？

仔細想了一下之後，我提出建議：一家服務非洲撒哈拉以南地區的微型貸款慈善機構。到了1月，我注意到超市的巧克力茶壺包裝盒上，開始出現一個慈善捐款的說明。每一個茶壺會

捐出0.05元給一個慈善團體。每個盒子裡都有一個條碼，可以上網在提名的慈善團體清單中投票，款項會捐給最多人票選的慈善機構。

那個月，我每次買茶壺都會上巧克力茶壺公司的網站投票。我提名的慈善機構也上榜了，但票數不是最多的——於是我寫電子郵件給朋友，建議他們也去投票。心想我們的票數加起來，應該足以把那個驢子保護團體推下第一名了吧？

我和瑪姬談起這次的活動，問她靈感是怎麼來的？

「你是說，你不相信我們這麼做完全是出自樂善好施的精神嗎？好吧，我猜你說對了，這對業績也有好處。一般人對捐款0.05元給慈善團體的反應，會比我們直接減價0.05元更好。雖然他們可以直接捐0.05元給自己喜歡的慈善機構，但**捐款如果是來自某個不知名企業的獲利，會感覺自己似乎更有影響力**。」

「那投票呢？」

「**投票之所以重要，是因為這樣讓人有種掌控的感覺**。你想想，假設直接捐0.05元給慈善團體，會感覺是件雞毛蒜皮的小事，才那麼一點錢，幾乎跟沒有捐一樣。藉由投票來影響5萬元的捐款去向，那感覺就重要多了。雖然客觀上能發揮的影響力還是微不足道，但投票讓人相信自己參與一件重要大事。」

「聽起來有點酸。」

「嗯，客觀影響也許微不足道，但確實能感受到消費者和慈善團體之間建立的忠誠度。有點像選舉投票，你的一票所發揮的直接影響可能很小，但投票的行爲讓人有機會把自己和人生觀連結在一起，而且知道自己參與民主過程，可以讓我們感受到社會因爲我們而運作。這次的投票也是同樣的道理，你表

達對關心的慈善團體的支持，還有機會鼓勵別人站出來用其他方式支持。」

「這樣不會讓有些人覺得已經盡了棉薄之力，就再也不會付出了嗎？」

「有這個可能，但你可能也注意到了，我們有設法反制這種狀況，就是鼓勵大家投票之後另外再捐錢。我們甚至還按照額外捐款的部分，另行補上一些。」

「那業績方面怎麼樣？」

「那些通路的業績增加約15%，對我們和慈善團體來說絕對值得。」

那個月接下來的時間，我關注著票數的變化。我選的慈善團體維持在前幾名，但那些投驢子的人讓這場競賽陷入膠著。我在推特、臉書、部落格上發動投票，還不斷寄電子郵件給那些愈來愈不耐煩的朋友；這麼做似乎有發揮效果，只是那些驢子的支持者也會做同樣的事。我只能想像賣給投票者的茶壺堆上了天——我那個月就買了30、40個。

隨著1月31日接近，投票數一直穩定成長。到了29日半夜，我那撒哈拉以南的微型貸款基金，票數有44,200票，那些驢子有44,350票。到了30日，票數變成46,750票對46,795票，31日晚上10：00，則是48,841票對48,855票。

我每隔幾分鐘就刷新頁面，看最後的票數。那種緊張氣氛差不多像是2000年11月美國總統大選之夜。還有時間影響結果嗎？我還有朋友買了茶壺卻沒有打開嗎？附近的超市還在營業嗎？

到了11：30，我決定出門去買茶壺。反正我下個月也會

喝，說不定還有最後機會影響票數。

架上剩下16個茶壺，我全部買下。4個是高級厄瓜多巧克力，價格超出我平常買的，但是為了行善而奢侈一次，又有什麼關係？

回到電腦前，還有12分鐘，我撕開每個包裝，拿出投票條碼輸入網站。兩家慈善機構的票數逐漸攀高……微型貸款有49,010票，驢子有49,015票——我只剩下3個茶壺還沒開封。

這時瞥了一眼推特的帳號，發現不是只有我在做這種事。「微型貸款」、「茶壺」和「驢子」都出現在「熱門話題」上——顯然這次投票引起社群媒體上許多人的注意。我的訊息和其他幾十條訊息隨著時間接近而一再被轉推。

我打開最後一個茶壺，投下票，在逼近午夜的11：59刷新螢幕。票數跳出來：微型貸款49,460票……驢子49,458票。

隔天上午，瑪姬發出新聞稿感謝投票者的參與（同時也意味著巧克力茶壺公司在1月最後一週的銷售業績，肯定多出了幾千個）。他們另外捐贈了1萬元給驢子保護團體當作安慰獎——我懷疑打從一開始就有這個計畫——而微型貸款基金則獲得74,000元。每個慈善團體也都從投票者那裡籌募到3萬元以上。

等到了2月瑪姬給我看銷售數字，還有網站上的顧客註冊資料，顯然這次的活動吸引了大約3萬名新顧客，現有消費者的銷量也有增加。

到了春末我才知道，那些數據對一些原本正在進行中的談判，必定非常有幫助。我會在結語透露最後的結果。

爲什麼慈善活動可以增加銷量？

表面上看來，捐錢給慈善團體，在正常的經濟學來說似乎是不可能的行爲。如果我們是理性自私的人，爲什麼要心甘情願放棄一些自己的東西送給其他人？這是對經濟學思考的一大諷刺。

當然，我們還是常常捐錢。英國的慈善團體一年有260億元的收入，其中有20%來自捐款——平均每個英國人捐出100元左右。這還不包括我們在自己家裡送出的更大「禮物」——小孩子不是什麼事都沒做，就換取父母每天提供免費食宿？

了解我們爲什麼捐錢給慈善團體，對這些機構非常重要，也有助於了解各種企業的採購流程。對慈善捐贈的行爲，經濟學裡最常見的解釋稱爲**熱光效應（warm glow effect）**，簡單來說就是捐錢給慈善團體讓人心情好。這種相當廣泛的動機，也可以分解成以下幾點：

- 一般人總希望自己的人生有一些積極的目標（渴望人生有重要涵義）。
- 他們想和別人建立關係（社交意義）。
- 他們希望能抵消自私與惡行（消除罪惡感）。
- 有些人覺得賺錢的公司應該和人分享錢財，而慈善事業是重新分配所得的方式（政治動機）。
- 有些人希望自己的慷慨行爲，受到別人的認可（提高社會地位）。
- 習慣捐錢給慈善團體的人，可能覺得有繼續捐錢的動力（習慣及例行公事）。
- 對一些人來說，慈善事業是影響其他人的生活方式，讓別人以他

們認爲的方式改善，也許是幫助受益者變得「更像我」，或是資助一些本來就「像我」的人（自我認同）。

◆ 還有很多影響因素促使人捐贈——宗教、責任、罪惡感等等。

這些動機有一點很重要，就是難以衡量。我們很難說價值10元的罪惡感和價值5元的罪惡感有多大差別；或者捐款200元給朋友的印象，是不是捐100元的2倍？

這些效益難以定出清楚的價值，表示這些效益特別容易受到前面章節所述的方法影響。如果要給慈善團體設計募款形式，改變呼籲捐錢的方式，就能強烈影響大眾捐贈的內容。

錨定法的效果最大。如果一開始要求50元，後來提議20元，捐款人捐贈的機率，會高於一開始就要求20元。

雙曲貼現的效果也很好：簽署同意稍後捐錢，要比馬上付錢容易。這是每月定期捐款會有良好成效的原因之一；每個月付出10元，比今天拿出50元容易。

免費贈品與搭售訂價法也有效。如果想讓人簽約每月捐款，盡量給他們幾個不同的好處。電子報、免費入場參觀展覽、徽章或筆——不管禮物是什麼（只要別花太多錢），都會擴大交易的感知價值，並提高捐贈水準。

同儕效應也能發揮作。如果讓捐款人知道其他人捐獻一定的金額，會給他們必須捐贈相同金額的強大壓力。由於缺乏堅定的理論基礎支持特定的捐款水準，同儕既有的行爲，就會被認爲是合理的行爲根據。

如何應用

如果你經營慈善團體，你也可以像營利事業一樣，依照本書從一開始所描述的流程執行：分析捐款人的價值、尋找慈善團體的定位、捐贈者的區隔，設定錨點，和延遲付款的捐款方式及搭售訂價法。

如果你經營的是傳統事業，還是可以借用慈善團體的心理效應──就像巧克力茶壺公司在這一章所用的手法──刺激業績的同時，還能助人行善。

留意怎樣可以讓顧客放心跟你買東西，同時又能捐款給慈善機構。每次購買所提撥的捐贈金額大小，影響並不大──巧克力茶壺公司例子中的0.05元，不過是象徵意義──因為消費者透過捐贈獲得滿足的情緒價值，是很難量化的。

你也可以藉由和慈善機構搭上關係，提高消費者對產品的支持。大部分的人對慈善事業的關注高於品牌（但這並不是說他們對慈善團體的關心，會高於自身利益）。參與慈善事業，例如巧克力茶壺公司舉辦的票選過程，吸引到的關注程度，可能比其他行銷活動還多。

仔細看看第1章的效益矩陣，以及第4章的顧客區隔，再想想這些價值透露出不同類型顧客的哪些資訊？哪些他們可能分享的價值，和慈善事業有關？

慈善事業對一些人來說，就是和別人分享他們的價值；對一些人來說，慈善活動能直接滿足捐贈者的人生目標。如果你賣的是金融服務，或許發現以微型貸款為主的慈善團體，能契合顧客對自力更生及

投資的態度。如果你從事的是食品製造業，以救濟飢餓爲目標的慈善機構，可能是比較適合的對象。

如果想了解其他公司怎樣運用這種做法，可參考馬撒拉（Masala Masala）的例子。這家公司生產新鮮的咖哩醬，每賣出一罐，該公司就利用部分收入爲一個印度窮人提供一餐。美國公司「7號計畫」（Project 7）則提供各式各樣的產品，包括水、薄荷糖及咖啡。

每一種產品的收入，都有一部分捐給慈善事業，例如提供食物給美國社區裡的飢民。這些個案的慈善救助都和產品類別息息相關（藉由購買食物幫助其他人吃飽），而且每家公司選擇的受惠國家，都是他們認爲顧客群的價值能產生共鳴的地方。

接下來，請仔細分析你的價位，觀察怎樣可以在不損失利潤的情況下，讓慈善捐助，增加購買量或增加顧客的花費金額。你或許非常希望支持的慈善團體能夠從這樣的推廣活動中獲得一定的收入，而這可能影響到你決定捐贈的金額。無論如何，要考慮到慈善捐款發揮的作用，可能比同金額的價格調整更大。

從策略面來看，**慈善捐助可能也有助於順利調整價格**（在新價位的初期捐出0.05元給慈善團體，價格調高0.10元就比較能爲人接受）；還可能帶來優勢，勝過其他類似的競爭產品。有些公司並不是每次消費者購買，都捐贈固定的金額，而是成立基金會，將部分獲利或營收，透過基金會捐贈給慈善團體。這種方法也不錯，但是捐贈的行爲在購買流程終究沒有那麼明顯。如果顧客覺得自己選擇的產品，對慈善團體有非常直接的有形助益，比較可能影響他們的購買決定。

最後，**慈善方案的新鮮感，通常過了一段時間就會逐漸消失**。因此，或許方案持續一段時間就好，這樣有助於在方案結束前刺激最後的銷售，只是在這之後，銷量可能會立刻小幅下降，因爲有些業績只是被提前到推廣期間產生。

進階思考：訂價模型有幾種？

我們不可能鉅細靡遺地全列出來，但如果需要一些靈感找出新的訂價方法，可以參考以下清單，想像自己可以怎樣運用——即使看起來對你的產品可能不適合。這些模型有些可以加以組合（例如按件計酬與通膨增幅）。前面章節說明過的方法，很多可以跟這些結合使用；比方說，錨定法幾乎可以跟所有技巧搭配運作。

1. 直接固定的產品價格。
2. 針對每個顧客量身報價。
3. 按月收費的會員制或訂購制。
4. 產出價值的比率。
5. 其他數據的比率：資產價值，交易規模……
6. 無所不包的組合訂價。
7. 成本加上一定比率的成數。
8. 按鐘點計費（加上成本費用或材料）。

9. 英式標售（從起標價開始競標，就像在拍賣公司）。

10. 荷蘭式標售（價格一路調降，直到有人標購，就像阿姆斯特丹的花市）。

11. 第二價格拍賣（eBay模式，以次高的競買價加一點點，作爲得標的價格）。

12. 產業標準訂價（例如演員的合理價）。

13. 按件計酬（例如新聞記者或譯者按字計費）。

14. 年度合約加上通膨增幅。

15. 按照零件計算的項目訂價（例如戴爾電腦的網站）。

16. 基本價格加上追加的選項（例如大部分的航空公司）。

17. 自行出價。

18. 隨需求而定的動態訂價。

19. 預先承諾折扣。

20. 由一個團體支援，對另一個團體免費（如廣告贊助的媒體）。

21. 免費產品（和品質較高的付費產品搭配的免費產品）。

22. 利息費用。

23. 罰金（如銀行透支、停車收費）。

24. 刀片與刮鬍刀模型（指專業配件訂價法：副產品必須與主產品搭配使用）。

25. 根據所得收費（例如一些工會向會員收取薪資的一定比率）。

26. 邊際成本訂價法（marginal cost pricing，邊際成本是指每增加或減少單位產品所引起的總成本變化量，這種訂價方法是使產品的價格與其邊際成本相等）。

27. 爲了搶奪市占率而提供折扣。

28. 隨著使用人數增加而降價（科技產品常見）。

29. 價格隨意變動。

30. 暫時性的推廣促銷。

31. 季節性訂價（例如假期住宿）。

32. 量化訂價（3個可頌麵包只要2個的價格，或是5個人的授權許可收取300元）。

33. 吃到飽。

34. 配合競爭者的價格。

35. 參與股權。

36. 聘雇費用。

本章重點

- 慈善捐贈通常是高度象徵意義，代表捐贈或花費的金額，和捐款人從中獲得的情感價值沒什麼關係。
- 因此，捐贈的金額受到理性因素的影響——例如金錢的價值——不如社會期望及社會壓力。
- 套用在一般訂價的心理學方法，全都可以應用在慈善捐贈，而且效果甚至更強大。

第19章

運用心理學來訂價，會不會引起反感？

——真相是：如果競爭對手用了而你不用，你的業績只會掉光光。

瑪姬不時會收到信件——有意思的是並非顧客寄來的，反而大多是在報章雜誌商業版，看到有關她報導的人——拿倫理道德質疑她的訂價策略。比較難得的是，瑪姬相當坦然公開訂價策略。大部分公司的訂價都是關起門來討論，不管是因為害怕競爭，還是擔心顧客認為他們的獲利太高而不買。瑪姬接受《金融時報》訪問時，說明她採用的一些方法：

「我們在意的是提供顧客完整的認知體驗。那不只是一杯茶，我們希望鼓勵顧客跳脫繁忙的生活幾分鐘，放鬆一下，享受一杯飲料的風味與溫暖，觀照內在。這不應該只是一場交易，那不是我們產品的精神，所以我們協助管理購買流程、飲用的經驗，以及顧客從這次購買到下次購買，所經歷的途徑與

節奏，而訂價正是途徑的一部分。」

她給我看一封這類的抗議郵件：

「妳只要用合理價格賣個好產品就好，不要再操縱消費者了！我們可以決定自己要從產品獲得什麼體驗！如果妳不要浪費時間花腦筋搞那些，或許可以用合理的價格賣妳的茶壺！」

用心理學引導顧客多花錢，這樣做好嗎？

這些抗議信提出一個擲地有聲的問題：身爲供應者，我們有立場去努力了解顧客的思考方式及感覺嗎？或者我們只要提供產品就好，讓他們自己去煩惱那些事情？如果我們眞的了解他們的感受，利用這一點來引導他們多花錢，這樣做好嗎？

每個人都有自己的道德立場，我沒辦法很篤定地告訴你該怎麼做才對。但我可以建議一些做法，或許有助於釐清這些問題，幫助你自行判斷。我們可以從幾個方面來思考這些道德問題，而且兼具實務及理論基礎。

其中一種是根據顧客做購物決定的科學知識，證實了消費者很難做到理性消費。所有人都會受到感覺的影響，受到心中對價格象徵意義的假設所影響。根本無從建立一種純粹基於理性思考的「客觀」購買決定，因此供應商別無選擇，只能努力了解消費者的心理，並盡量配合。

如果你想裝作消費者是理性購買你的產品，那就太天眞了，他們

還是會不理性，而且解讀價格訊號的方式，可能還是跟產品的效益及品質毫無關係。

另一種解答是基於競爭市場考量。如果競爭對手使用訂價心理學而你不用，最後你的業績會掉光光。長期下來，會造成市場更缺乏競爭，對顧客一點好處也沒有。其實，要是競爭變少了，市場在你退場之後會變得更糟糕。

有時候，你的訂價手段只是希望把消費者帶回比較理性的決策方式——在消費者不信任供應者時，降低消費者築起的認知障礙。第16章「他人錢財心態」的例子證明了，如果謹慎設定訂價主題，可以降低購買障礙，並清楚說明顧客獲得的效益超過成本。

最後要記住：顧客都會努力爭取對他們最有利的買賣。他們會毫不猶豫地策略性利用促銷、拍賣之類的機會，盡量從你和其他供應者那裡，獲得最有利的交易。你不欠他們什麼——不過起碼應該給他們品質像樣的服務，而且不應該誤導他們——但你也不必太大方。

會不會違法？

法律層面就相當清楚。請注意，接下來的內容並不是法律建議，如果對個別狀況有疑問，你的律師應該可以協助解答。

英國公平交易局（The Office of Fair Trading）負責管理企業，其中一條法律原則，就是商業行爲絕對不能令人誤解。這一點有歐洲法律支持，但各國對這個法律原則的解讀略有不同。

2010年，公平交易局公布了一份稱爲〈價格廣告〉（*Advertising of Prices*）的報告，www.oft.gov.uk上就找得到。這份報告調查了5種市面上的重要訂價法，以判斷這些方法是否有誤導顧客之嫌。

調查結果符合現有的管理法規要求，例如特價價格和參考價格相比——「原本爲50元，現在是20元」——必須誠實反映先前的價格。這個50元不能隨便捏造，如果你只是在4個月前的某一天、在某家分店以50元銷售產品，那可能會有麻煩。

水滴訂價法（drip pricing）更是研究的重點，這種訂價是**指廣告價格最後被人發現並不真實，因為還有很多強制性的附加項目**。最有名的例子就是航空業。有些航空公司廣告票價只有5.99元，甚至是免費；但等到顧客上網購買，就會發現還要一些強制性的額外費用——機場費、機場稅等等，結果實際價格通常要40元以上。

理論上，顧客原本是在充分了解之下選擇是否購買產品，但走到這一步才發現正確的價格，可是他們這個時候，已經投資許多時間瀏覽網站了，很多顧客決定繼續，還是買了機票，沒有回頭查詢其他航空公司的網站比價。公平交易局認爲這種訂價法會令人誤解，已警告企業不得再使用。

無論如何，大部分的企業很在意顧客的看法。遊走在法律邊緣的訂價法，或是刻意誤導顧客的做法，都可能引起強烈反彈。因此我建議避免採用任何有誤導可能的價格訊息，類似水滴訂價法的做法也不可取，並堅持本書推薦的方法。

本章重點

- 訂價很少直接受到法律管制，但仍在一般商業法令的管轄內。
- 最重要的是，不要利用價格訊息誤導顧客。
- 顧客和你一樣熱切希望完成好買賣。他們樂於在眾多供應者之間漁翁得利，所以對他們施展同樣的招數，也無可厚非。

結語

價格，是最重要的行銷訊息

有一天下午，我離開工廠時，瑪姬說她可能有一段時間不能再跟我碰面。「有些人」顯然對這本書很敏感，不希望細節被公開。她承諾以後會和盤托出，「等一切都塵埃落定」。

我猜她一手策畫一切──或者至少她希望我這樣想。我到現在還不確定應該相信哪一種看法。只是現在回頭看，顯然瑪姬知道她開發出來、用在消費者的所有方法，也可以用在企業的高階主管身上。她已經準備好要談判。

無論如何，下一次我爲了開會而到工廠時，進不了她的辦公室。她那一整天都在開會，隔週以及再下一週，我再去的時候也一樣。人資部門主管──公司已經擴大到需要聘用人手──有點公事公辦地告訴我一些消息，但不願意（或者不可以）透露緊閉的門後在做什麼。有一次，我瞥見四個穿深色西裝的人

離開那棟大樓，但沒有一個人開口說話。

本章裡的故事是根據我從第三者聽來的消息、蛛絲馬跡以及隻字片語推敲拼湊而成的。其中有些事情最後有獲得瑪姬證實，不過必須小心解讀。

企業併購，也要用上訂價心理學

消費產品世界似乎有些企業變動。也許你在《金融時報》上已經看過。全球消費產品公司勒維克拉夫甘寶已經併購科薩諾斯特拉連鎖咖啡館，這是他們收購利潤較高的業務並與消費者建立更密切關係的策略之一。等到巧克力茶壺公司透過大型超市銷售的業績達到500萬個單位，已經成爲勒維克拉夫甘寶副總裁的薇樂莉・薩爾孟打了通電話給瑪姬。

「我們一直在留意食品與飲料業成長快速的業者，」她解釋。「妳有沒有興趣談談？沒有特定的時間表，只是看看我們能不能建立什麼關係。」對瑪姬而言，這分明就是在暗示：「你們現在是競爭對手了——我們要把你買下來，要不然就把你幹掉！」於是她提議薩爾孟親自來一趟，另外又打了幾通電話。

薩爾孟抵達時，被留在接待處等候，然後眼睜睜看著瑪姬的辦公室裡走出另外一家大型消費產品公司的副總裁。我敢說這不是意外。她沒看到的是，隔壁房間裡正坐著投資銀行顧問在留神聆聽。

薩爾孟被請到辦公室後，瑪姬在她面前放下開啓談判的三個條件：

第一、如果要併購，金額至少要達到年獲利的24倍。這個要求是爲了將收購者的價格錨定在高價值，但其實她只預期會拿到獲利的20倍。

第二、收購的條件應該安排在4年內支付完畢，利用雙曲貼現，來降低抗拒當下付款的阻力；畢竟，洽商收購的主管極有可能4年後已經不在其位。

第三、支付條件應有80%爲股票，同時要根據股價漲幅調整。這個條件讓收購案感覺沒有那麼貴，因爲去除了大部分的現金成分，比起以股權收購，這一點更加明顯。這樣做還有一個優點，就是收購的公司本身不必直接付錢購買，而是透過稀釋股權而無形中由股東支付。這樣的收費結構更加容易讓高階主管接受，因爲對於攸關主管獎金的財報表現，比較不會產生直接衝擊。

薩爾孟當然不知道競爭對手到底同意了什麼，但顯然衡量之後，認爲考慮瑪姬的要求並繼續對話，不會有什麼損失。她有先聲明，任何提議都必須經過董事會同意。也許她打算之後的談判要壓低條件，或者在必要時抽腿不談，但此時協商的大門已經敞開。

接下來瑪姬轉移談話重點。她說，**真正讓我們坐下來談的原因，其實並非巧克力茶壺，而是我們利用全新的方法設計價格與產品系列，創立了這個事業**。如果妳收購我們，就有機會把這些方法全面應用在其他產品。她指出，巧克力茶壺公司的淨利將近

營收的60%——大約是薩爾孟的東家，在食品產業的平均水準4倍。

薩爾孟承認這也許是她的公司願意和瑪姬合作的原因。這時候，瑪姬開始勾勒交易的輪廓。

「我來做個重新包裝的試驗——我和貴公司幾個產品經理談談，跟他們合作給幾個產品設計新的訂價策略。不管淨利可以增加多少，你們保留75%，我拿25%。我可以和你們負責訂價的人談談，看看誰有興趣和我合作嗎？」

薩爾孟對這個構想可能反應不怎麼熱烈，但眼看著競爭對手在同一棟大樓進進出出，她也希望維持瑪姬的合作興致。有條件的分享利潤傷害不大，而且讓她和幾個薩爾孟的同事談談，又有什麼害處？

這麼說吧，瑪姬是個很有說服力的人。隔週她和該公司的產品及訂價經理談過後，他們都喜歡她的提議。她準備授權給他們——這些權力以前都是掌握在勒維克拉夫甘寶的財務及營運部門手上——還給他們一些實質獎勵。勒維克拉夫甘寶的600位訂價經理，幾乎是一致接受她的提議。

訂價心理學帶來的「認知革命」

瑪姬雷厲風行地推展她在巧克力茶壺公司發展出來的訂價工具。她鼓勵每個產品類別的產品經理及行銷經理，仔細研究消費者的情感價值與物質價值，並建立一個競爭環境的模型，以及現有產品的價格錨點。

她向他們說明怎樣藉由重新設計產品，打亂現有的錨點、

發明新的產品選項，以及怎樣透過延後付款時間，說服消費者多花點錢。他們開發出新的搭售訂價法，並在不同的通路推出新產品。

勒維克拉夫甘寶出現新的活力，整個業界突然注意到，第一次有新概念不是來自新創公司，而是來自最大的集團。

過去兩年，你或許已經看到消費產品市場的變化。瑪姬稱之爲「認知革命」。消費者不再只是從商品之間做選擇，他們進而和零售商、品牌以及一連串的消費環境產生關係，他們的認知獲益，已經成爲消費產品所產生的實體獲益一部分。

也許你試用過去年推出的洗衣粉訂購服務，或是在全英國夜總會銷售的高價機能伏特加優格產品。你肯定也很熟悉因爲布萊德·彼特與安潔莉娜·裘莉新收養的孩子而聲名大噪的水鑽尿布（Bling Nappies）系列，以及勒維克拉夫甘寶新提供的諮詢服務，藉由在職場安排一系列的個人化消費產品，協助大公司改善員工生產力。他們甚至和知名搜尋引擎合作，每天前50名找到祕密搜尋引擎關鍵字的人，可以免費收到巧克力棒。

當然，**這些新的消費者關係，帶來更多機會為顧客創造價值，也產生更多賺錢機會**。勒維克拉夫甘寶第一次認眞在消費者的心中，建立企業品牌以及產品品牌。

因爲這些創新做法，勒維克拉夫甘寶改變了產業的競爭動能，維持幾十年的穩定安逸及平衡被打破了，瑪姬的方案讓公司利潤在兩年後從8%增加到18%——特別令人歎爲觀止的是，全球營業額達750億元，等於稅前獲利從60億元增加到140億元。增加的80億元當中，巧克力茶壺公司收到了20億元的獲利。

這遠超出任何人的預期——勒維克拉夫甘寶的股價飆漲，管理階層賺飽飽、股東笑呵呵，而瑪姬已經事先寫好協議，收購案早已同意以獲利的20倍成交。

那時候，她總算讓勒維克拉夫甘寶完成收購巧克力茶壺公司。交易的時間安排得無懈可擊。根據那20億元的20倍，以及她把持股轉換爲母公司的股份，瑪姬最後持有勒維克拉夫甘寶20%以上的股權。

競爭對手開始用自己的訂價方案反擊，所以那樣的獲利可能無法持久。但合併後的新公司（已改名爲巧克力茶壺集團）已經前所未有地樹立起業界公認的領導地位。

年度股東大會大約在幾週前舉行，由於瑪姬被產業雜誌吹捧爲食品業的前瞻性人物，那場大會預料將提名她爲執行長。股東引頸期盼她公布訂價、品牌、經銷前景的下一步——總之就是食品業接下來會出現什麼樣的震撼。

就因爲種種期待，使得她最後沒有現身股東大會更加令人錯愕。也許你在新聞中看到她發出的消息，宣布她退出董事會，並提名接替人選——先前討人厭的副總裁薇樂莉·薩爾孟。

或許你也注意到，查爾斯·勒維克拉夫爵士被倉惶趕下執行長的職務——只是你可能不知道，他投資的公司CLH地產，正是幾年前把瑪姬的父母趕出當年小店的房東。

也許你也和其他人一樣揣測起她存放股權的基金會，成立的目的爲何？以及負責人是誰？瑪姬發布那個消息後就沒有再與公司聯絡，也沒有人知道她在哪裡。可是，我不相信這是她留給我們的最後身影。

訂價是最重要的獲利工具

也許你並不希望自己的事業出現這樣的結局，也許你只想增加利潤，沒打算徹底改變整個產業，那也沒關係，不管怎樣，這本書已經告訴你該怎麼做。

在第1章，我們觀察如何把訂價當作定位工具，特別是在推出新產品時，不過這對現有的產品來說，也是重要問題。

在第2章，我們了解基本成本，找出訂價的底線，並深入觀察精明顧客在決定要花多少錢時，怎樣思考這個因素。

在第3章，我們說明怎樣判斷顧客付錢買東西的眞正意願，以及怎樣區隔不同的產品版本，從每個顧客群爭取到最大營收。

在第4章，我們檢視不同客層、怎樣提問題可以挖出消費者的眞心話，以及怎樣讓訂價符合每一個客層的需求，以及他們怎樣看待你的產品的價值。

在第5章，我們說明推出新產品，可能需要對自己的訂價能力有自信，也要讓第三者有信心。這一章說明怎樣有自信地展現證據，讓合作夥伴或經銷商也願意相信。

到了第6章，我們推出新產品，並發現第一印象的威力、改變消費者心理的困難，以及一些處理這些問題的方法。

第7章說明錨定的力量，對那些不太清楚該花多少錢購買產品的消費者，高價可以在他們心中建立起價值感。

第8章討論競爭活動，以及有人企圖削價競爭時該怎麼辦，或是如何以積極的訂價策略，成功反擊其他公司。

在第9章，我們看到誘餌的威力，誘餌可能是以功能性價格的形式出現，或者單純是價格誘餌，兩種情況都能帶動對你有利的消費者行爲。

第10章說明怎樣利用雙曲貼現，讓消費者在未來付款，因而願意多花一點錢買你的產品。

第11章檢視兩個主題：社會認同及同儕效應對支付意願的影響；以及稟賦效應和損失規避。這些效應可能難以實際運用，所以我們觀察的是如何把這些效應導入銷售過程的結構當中。

在第12章，我們設計搭售訂價法，來增加產品的感知價值，讓顧客更難比較競爭產品的價格。

在第13章，我們討論「免費」的力量。免費贈品可以吸引新顧客，或是增加非免費產品的支付意願。

第14章說明怎樣利用附加項目來追加銷售，或讓顧客購買相同產品、但比較昂貴的版本。

第15章探討怎樣把你的產品連結到更大的東西，改變顧客對價格的看法；另外也說明，如果以顧客透過購買而獲取的價值或利益來訂價，價格將具有莫大的價值。

第16章討論顧客花別人的錢財而不是用自己的錢時，價格的概念怎樣運作，以及將價格合理化的能力，和產品的眞正價值一樣重要。

第17章探討訂價環境的複雜性，以及不同方法用在不同銷售通路時，可能出現衝突。內容談到形成記憶、品牌一致性以及通路區隔，可以幫助你維持一致性，並抵禦別人的價格套利。

在第18章，我們專注討論慈善捐贈，既可當作銷售手法，也能透過慈善捐款看出我們平常購買產品的心理。

最後，第19章思考訂價的法律及道德層面，以及不可誤導顧客的重要性。

這一系列的方法與心理學上的發現，組合起來後，成爲一個全面性的方法，能爲新舊產品制定訂價策略。就像我們在這篇結語所看到的，同樣的做法除了應用在消費者或企業訂價，還可以應用出售自己公司的投資決定。

或許你希望利用新的訂價策略來提高公司獲利，以便擴大規模、出售業務，或者只是想賺到更多錢供自己花用。**不論你的目的是什麼，要增加你為顧客創造的感知價值，並獲得適當比率的回報，訂價都是最重要的工具。**

小心看待價格

上週我收到一封信，上面的郵戳模糊不清，還有航空信件的貼紙。信件沒有署名，但字跡相當熟悉，我已經猜到是誰寄來的。她不介意我把最後一段分享出來：

價格最重要的意義，只是我們在交易或合作時，傳遞給彼此的訊息之一。這個訊息和別人非常在乎的東西有關——他們口袋裡的錢——所以別人才這麼看重。價格只是經濟對話的一環，卻透露了經濟運作中的深層價值。

當我們在各種太重要而難以直接比較的因素當中做取捨時，價格是讓我們做決定的簡單方式。價格或許看起來只是個數字，但在我們能從這個稱之爲經濟的豐富、微妙又複雜的體系之中，找出眞正關心的東西之前，價格是我們使用的語言。小心看待價格——價格會透露你的眞實感受。

| 附錄 1 |

訂價診斷書

現在，你已經很熟悉最強大的訂價心理學，可以用這個快速診斷練習，來檢查自己的事業。這些問題將可讓你了解，目前的訂價方針距離最理想的策略有多近。

診斷訂價的30道問題

1. 顧客考慮購買你的東西時，會拿什麼其他產品來比較的？
2. 你的價格和競爭對手比起來怎麼樣？
3. 不同產品的毛利如何？
4. 如果顧客願意支付的價格，遠高於你的訂價，有什麼策略可以爭取到顧客額外的預算？
5. 顧客購買你的各種產品時，他們眞正想要的，是哪些特色？
6. 顧客打算跟你買東西時，你可以提供多少選擇？
7. 遇到有顧客想買你的產品，但現在還負擔不起，或許下個月或下一季才會有多餘的錢，這時候，你能爲顧客做什麼？

8. 有什麼東西可以當贈品？

9. 你做了什麼來「隱藏」產品—讓產品難以直接與競爭對手的產品做比較？

10. 有什麼誘餌可以提供給顧客，讓產品更有吸引力？

11. 你做過什麼樣的實驗，來衡量或測試市場的支付意願？

12. 你選擇「不」賣東西給哪些顧客？

13. 你賣的東西，是否產品及服務的版本兼具？

14. 你會把無形的服務變成有形的產品嗎？

15. 你下一次重新調整產品、提高價格，預計在什麼時候？怎麼做？

16. 你會把產品依附在什麼樣的高價商品，去降低顧客對價格的抗拒心理？

17. 你如何利用錨定法，增加產品的感知價值？

18. 你的產品要搭配什麼樣的東西，讓顧客難以和其他替代品做比較？

19. 誰是你心目中的勁敵？

20. 你要怎樣抵抗勁敵的訂價策略？

21. 你知道顧客認爲什麼樣的價格或訂價模型，才是公平的嗎？

22. 你要怎樣改變他們對公平的看法，並證明你有權把價錢訂高？

23. 你提供給顧客的全部價值是什麼？

24. 顧客認為的全部價值是什麼？怎麼向他們證明你的眞正價值更高？

25. 顧客向你買了一樣產品後，如何讓他們追加購買？

26. 你透過哪些通路銷售？還有哪些通路可以利用？

27. 你的通路中，其他事業（及人）有什麼目標？

28. 他們的營運受到哪些限制？

29. 顧客有機會用別人的錢，向你買東西嗎？

30. 你怎樣利用訂價，建立顧客固定購買的習慣？

9個問題，抓出關鍵訂價問題

以下這個循序漸進的問卷，將可解答關鍵的訂價問題，以及派得上用場的策略。

1. 顧客能從你的產品獲得什麼效益？

   把答案塡到第1章的效益矩陣（第35頁），我們將把這些效益稱爲「價值」。盡可能擴大思考範圍——第1章提供的例子，有助於讓人在比較明顯的價值之外，看到伴隨的其他情感價值及無形價值。

2. 顧客可以從其他哪些產品，獲得類似的效益？

把這些連同價值，填寫在第1章最後的價值比較表（第36頁）。

3. 這些價值用什麼單位計算？

盡量找出符合單次購買產品最常用的量化單位。舉例來說，如果你賣的是能有效緩解頭痛的頭部按摩產品，仔細計算在產品的生命周期間，顧客需要使用多少止痛藥，才有等量的效益。或者你賣的如果是火車票，算算看一般人靠自用轎車，需要多長的時間才能移動同樣的距離。

4. 顧客要爲這些產品付出多少？

在價值比較表的「每單位價格」下方寫下一個範圍。如果是用止痛藥當例子，寫下學名藥的價格以及主要品牌的價格。記得把這個價格換算成「價值單位」一欄中的相同單位。

5. 現在要對自己狠下心來。選定三種效益，其他完全不管。顧客不可能同時注意到幾十種效益，所以你必須選出幾個重點跟他們溝通。最有價值的效益可能就是比照最高價格；而你選擇的效益，就稱爲「關鍵價值區間」。

6. 把這三個關鍵價值特點，寫下來。現在，你必須分析顧客在需要這些特點時，是怎樣找到、並選擇你的產品。舉例來說，假設關鍵價值特點是「止痛」，問問自己，顧客要怎樣才能夠紓解疼痛。可能是看看櫥櫃裡還有沒有阿斯匹林，也可能是去找藥劑師買些阿斯匹林，又或者是洗個澡，在昏暗的房間裡躺下來休息——你打算幫助顧客解決的特定需求，把他們的解決策略都寫下來。

7. 你認爲顧客在執行這個解決策略時，他們的腦袋裡會出現什麼樣的訂價對話？他們預期解決這個問題要付出多少代價？解決辦法對他們來說具有什麼價值？首先要專注在價格範圍的高端：比方說，顧客在考慮要買較貴的努樂芬加（Nurofen Plus）止痛藥、還是一般的布洛芬（ibuprofen）止痛藥時，心裡是怎麼想的？

8. 你的責任是建立一套連結3個關鍵價值特點的論點，再把個別的價格加總。這時，你應該對產品的目標價格有些概念了——這就是顧客對同一問題的不同解決辦法，所願意支付的最高價格。寫下來。

9. 現在，請套用訂價心理學，找出這個價格。從第5章開始，簡要地瀏覽每一章，思考是否能利用那些方法。第18章的清單（第233頁）或許也有幫助。

| 附錄 2 |
簡介行爲經濟學

這個部分可以自由選擇閱讀與否。很多讀者樂於了解怎樣應用本書內文提出的建議，但不想閱讀背後的理論。不過，如果多了解一些，就能明白訂價心理學是怎樣運作，說不定還能設計自己的一套方法。

本篇概論結合了生物學、心理學、認知科學以及行爲經濟學的見解，其他教科書裡找不到一模一樣的內容，但都是我從近年來這些領域的實務及理論研究，擷取出來的。

經濟學與心理學的侷限

心理學、經濟學及人類行爲的理論，有一些相同的基本特色，都是在研究人類，並探討是什麼原因讓人類做出那些行爲。大體上來說，一般人會想辦法改善自己的種種體驗，做出來的選擇也是根據這樣的目標。

傳統的經濟學家對這種選擇有特定看法。他們認爲個人的體驗可以總結爲一個變數，稱爲**效用**（utility，一譯爲效益）：效用愈高，這個人愈高興。我們無時無刻都在做選擇，努力創造最高的效用。經

濟學家通常只專注在物質選擇——我們透過買賣商品或服務，來創造效用。而經濟學的重要問題是：我們要用多少個甲物換取乙物？也就是說，每個東西的價格是多少？經濟學就是研究我們怎樣以特定的價格，交換物品或服務，來滿足自己。

心理學家大多是從比較低的層次來研究行爲。他們觀察一般人對外在刺激的反應，對大腦狀態有什麼影響，以及最後會採取什麼行動。心理學家仔細研究一些基本心理狀態變數，觀察變數怎樣影響這些流程：

◆ 情感——情感對我們看待世界或採取的行動，有什麼影響？

◆ 注意力——如果我們專注在某一種刺激，還會注意到其他正在發生的事或思考別的事情嗎？

◆ 學習——我們回想過去經驗的速度有多快、多可靠？我們可以怎樣善加利用？

這些方法都沒有錯，但只是冰山一角，要充分了解人類的行爲並精準地制訂價格，必須了解怎樣善用這兩種方法以及其他知識。

傳統經濟學的問題在於把事情看得太簡單——一般人會將效用最大化，這種觀點既簡練又粗糙。簡化思考讓經濟學家得以研究整體人類和物品如何組合，但也代表有些結果是錯誤的。

將傳統心理學應用在商業上，問題則剛好相反——太複雜了。心理學涵蓋太多不同的細節，很多在商業環境中是無法衡量或控制的，如果企圖將每一個細節都納入考量，需要處理的排列組合就太多了。

驅使人採取行動的，是匱乏感

我在這裡提出來的認知理論，剛好在這兩個極端之間取得平衡；既考慮到一些傳統經濟學忽略的重要心理學效應，又能放進一個簡單的模型，在實務上方便制訂價格，我稱之爲「認知經濟學」；而它也是威力強大的工具，能了解消費者究竟是怎樣決定購買產品和怎樣花錢。

我們先從個體消費者開始。他們無論何時都會意識到周遭的世界——那種意識並不完整、不完美，但確實存在。這種意識包括外在世界——他們實際置身的地方，看得見以及聽得見的東西，身邊的人，買得到的產品——以及內在世界，他們的感覺、欲望及需求。

消費者總是覺得周遭的世界少了點什麼。理論上，他們可能有時候會覺得一切都很完美，沒有什麼需要改進，但這個時候，他們不會採取行動。唯一驅使人採取行動的，就是想讓世界更好的渴望。這種匱乏感不見得眞的是短少了什麼東西，比較像是有一種缺憾；這可能就是改善點什麼的契機，例如多賺點錢。這是理想世界與現實世界的落差。

怎樣詮釋這個世界以及判斷這種不足，那是一種生物功能，再加上我們從人生中學習到外在匱乏與內在需求的關係。最基本的匱乏是生理上的需求——飢餓、疲累、口渴、疼痛或有生理慾望時，我們的身體會釋放化學物質或傳送神經訊號通知大腦。

在這些層面之上的是外在世界——缺錢；或是知道冰箱空空如也，我們可能想要晚點再吃東西；或者知道戲院正在上映一部好電

影，我們卻錯過了。

有時候，我們面臨的是一種介於中間的匱乏，是我們在滿足其他需求的同時，能意識得到的匱乏。舉例來說，想賺錢，可能得決定去找個工作；找到工作後，又有一連串新的匱乏驅動我們的行為，例如知道我們被分配工作而工作尚未完成。

我們不斷發現這世上的匱乏以及滿足匱乏的新方法。有時是透過實驗與失誤而出現，有時是透過第三者給我們的資訊。小時候，我們只意識到基本匱乏：食物、水和溫暖。隨著年紀漸長，我們了解到有些東西可以滿足這些需求，也學會去感受是否缺乏那些東西。這些匱乏對我們的驅動力，就像基本需求一樣強大，忘卻間接需求和基本需求的部分關係，大腦的運作會更有效率。漸漸的，我們隨著人生歷練，將這些匱乏建構成不同層次。大家可能都很熟悉的馬斯洛需求層次理論（Maslow's hierarchy of needs），也是根據類似的看法。

有時候，有人（或公司）會刻意讓我們感覺有某種匱乏。回想一下你最喜歡的巧克力棒，在你知道這個巧克力棒存在之前，你並不覺得少了什麼——可能有時候會覺得飢餓，甚至是想吃巧克力，但不會特別想念這種巧克力棒。一旦廣告商做了廣告，或是在某家商店鼓勵你試吃，讓你知道這個產品是你喜歡的，你就不時想要吃一點了：或者以比較學術的說法，就是你感覺到對這個特定巧克力棒的匱乏。

有時候，這種匱乏感是清清楚楚、用具體的語言存在你的心理，例如有雜誌告訴你哪個機型的電腦是完成工作的好幫手，這時候，缺乏這部電腦可能就成了你經過理性思辨後意識到的事情。有時候，這種匱乏是無意識的，就像你穿上外套走出門卻還是覺得冷，這

件外套就會在你的腦海裡印上「不是非常溫暖」的印記——缺乏保暖的能力。

所以在這套理論中，我們看到人存活在世界上，有能力感受到特定的需求或匱乏。他們會怎麼做？

經濟學的研究重點：滿足需求的常用策略

行爲經濟學的第二個重點是策略。人有策略來滿足需求，而策略可能只是很簡單的「餓了就吃」，或稍微複雜一點點，如「缺錢的時候：看看信用卡的餘額、算算還有幾天發薪水，決定怎樣撐到那個時候；或者翻翻通訊錄，看有什麼人可以先借點錢」，或是更複雜一點：「覺得人生缺乏目標時：花點時間仔細想想什麼能讓自己開心、讀點書、找朋友聊、沉思、考慮從工作中撥點時間出來、當義工幫助別人、喝杯啤酒……」這類的策略沒完沒了，但想要有個起點，必須先充分了解匱乏與處理匱乏的行動之間，有什麼關連。

滿足需求的常用策略——經濟學研究最多的策略——就是購買產品的策略。肚子餓的時候，解決問題的策略就是吃東西，而我可能是向別人買食物而不是自己種。如果沒錢買東西吃，就改用這套經濟策略的另一個版本：賣東西——通常是賣自己的時間，但也可能是祖父的金錶——讓我有錢可以買東西吃。

由於這些買賣策略太重要了，我們的大腦已經學會太多細節，知道怎樣執行。這些方法包括處理：

◆ 比較兩種不同的東西，看看哪一個比較好。

◆ 給東西安上數值價值，並加以比較。

◆ 預先猜想我們消費產品時可能得到的感覺，再判斷這些感覺是否能滿足我們的匱乏感。

每一道程序都要花時間與精力，如果希望結果愈精準，就要花愈多時間。因此，爲了加速生活流程，我們會走捷徑，接受差不多就好的選項。

訂價的重點：如何利用各種心理效應

當然，我們通常沒辦法一步就得到想要的東西。因此，在我們著手要做點什麼的時候，那些流程就會層層疊疊、不斷重複，或是依序逐一執行；我們的心理會建構一系列的暫時性需求，以便刺激我們走到下一步。

我們執行這些流程的能力有一些侷限：我們一次只能留意少數需求——大腦有能力同時處理多種需求與策略，但能夠控制的數量並不多。我們只能處理正在經歷的需求；**將來的需求或可能的需求，唯有轉換成眼前的需求才能解決**。

而我們預測需求以及找出適當策略的能力，也只是求個大概，因爲精準了解並預測世界，所牽涉到的資訊及複雜程度太過龐大，不是我們有限的大腦可以推算出來的。

這些近似值，正是本書各種心理效應的核心。以大抵相近的方式比較兩種東西，再加上數值化的估價，決定了極端趨避（extremeness aversion）及非對稱優勢（asymmetric dominance，見第9章）等心理效應，預測過程又受到事先提供的消息所影響——錨定法就是事先提供一個數值化的消息，而雙曲貼現會受到對未來預測的影響。

這些個別方法怎樣組合起來、建構出完整的決策過程，細節太過複雜，本書無法詳盡討論，反而是應該持續研究的主題。有興趣的讀者歡迎瀏覽我的行爲經濟學部落格www.knowingandmaking.com，或是上www.inon.com/research閱讀我的工作底稿，若想了解更多細節，也可以透過leigh@inon.com跟我聯繫。

| 附錄3 |
延伸閱讀書目

接下來提供一些有助於了解訂價策略的資訊及概念的資料來源，理論及實務皆有。

威廉・龐士東（William Poundstone）的《無價》（*Pricess*）是非常好的文集讀本，收集不同的訂價趣聞和方法，描述許多發現這些做法的獨創實驗。

華頓商學院教授賈莫漢・羅傑（Jagmohan Raju）及張忠（Z. John Zhang）所著的《訂價要心機》（*Smart Pricing*）說明的訂價實務做法，比《無價》一書的範圍小，但是內容更詳細。

美國行銷科學協會（Marketing Science Institute）2006年出版由拉塞爾・維納（Russell Winer）著作的《訂價術》（*Pricing*），針對學術文獻中探討過的大部分行銷研究方法，有全面且紮實的評論。

有些關於訂價的好書，並未將焦點放在心理學。例如貝克、馬恩及扎瓦達（Walter Baker, Michael Marn, and Craig Zawada）所著的《訂價優勢》（*The Price Advantage*），及里德・霍登（Reed Holden）的《自信的訂價》（*Pricing with Confidence*）。

還有一些專業書籍，討論的是訂價的經濟理論，例如傅利曼（Milton Friedman）的《價格理論》（*Price Theory*）或史帝文・藍思博（Steven E. Landsburg）的《價格理論與應用》（*Price Theory and Applications*）。這些書的重點放在傳統的供需理論，完全沒有觸及訂價心理學。同樣，奧茲・夏（Oz Shy）的《如何訂價》（*How to Price*）也提供各種方法的概論介紹，但是以傳統（理性）經濟學爲基礎，而非由心理學切入的方法。

有幾本談論行爲經濟學的書，觸及本書提到的幾種訂價方法。彼得・倫恩（Peter Lunn）的《天生本能》（*Basic Instincts*）即是佳作之一；丹・艾瑞利的《誰說人是理性的！》（*Predictably Irrational*），以及理查・塞勒（Richard H. Thaler）與凱斯・桑思坦（Cass R. Sunstein）共同著作的《推力》（*Nudge*）也都不錯。這三本書都提到各式各樣的行爲現象，以及訂價之外的某些行爲傾向。

每一章提到的方法與技巧，不見得都直接引用以下提到的出版品，但這些文章可以讓你對每章主題有更深入的了解，並對每一章的做法有更廣泛的認識。

第 1 章

- 〈產品線的定位與訂價〉（*Positioning and pricing a product line*），1988年刊登於《行銷科學》（*Marketing Science*）期刊，作者爲道布森（Gregory Dobson）及凱利西（Shlomo Kalish）。
- 〈競爭價格與定位策略〉（*Competitive price and positioning strategies*），1988年刊登於《行銷科學》期刊，作者爲豪瑟（John

R. Hauser）。

- 〈旅館的定位聲明〉（*The positioning statement for hotels*），1981年刊登於《康乃爾旅館與餐廳管理季刊》（*The Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*），作者爲路易斯（R. C. Lewis）。

- 《訂價策略與技巧》（*The Strategy and Tactics of Pricing*），1987年出版，作者爲納格（T. T. Nagle）。

- 〈定位與訂價〉（*Positioning and price*），1922年刊登於《觀光及旅遊研究期刊》（*Journal of Hospitality & Tourism Research*），作者爲邵烏（Margaret Shaw）。

第 2 章

大部分企業經濟學的教科書——甚至一些會計學書籍——是根據這一章提出的基本原則加以擴充。例如：

- 《企業經濟學：理論與應用》（*Business Economics: Theory and Application*），2012年出版，作者爲尼爾·哈利斯（Neil Harris）。

- 《管理經濟學》（*Managerial Economics*），2010年出版，作者爲克里斯多福·湯瑪斯（Christopher R. Thomas）及查爾斯·莫里斯（S. Charles Maurice）。

學術界有關以成本訂價的討論，還有很多。列舉兩個例子：

◆〈動態寡頭壟斷理論二〉（*A theory of dynamic oligopoly II*），1988年發表於《*Econometrica*》，作者爲麥斯金（E. Maskin）及蒂洛樂（J. Tirole）。

◆〈汽油零售市場中的艾吉伍斯價格循環、以成本爲基準的訂價法及黏性訂價〉（*Edgeworth price cycles, cost-based pricing and sticky pricing in retail gasoline markets*），作者爲諾埃爾（Michael Noel），2003年於加州大學聖地牙哥分校經濟學系發表。

第3章

◆《差別訂價經濟學》（*The Economics of Price Discrimination*），1983年出版，作者爲路易斯・弗利普斯（Louis Phlips）。

◆《行銷訂價研究手冊》（*Handbook of Pricing Research in Marketing*），2009年出版，由維塔拉・羅奧（Vithala R. Rao）編輯。

◆《訂價術》（*Pricing*），2006年出版，作者爲拉塞爾・維納（Russell Winer）。

第4章

◆《行銷管理》（*Marketing Management*），2006年出版，作者爲菲利浦・科特勒（Philip Kotler）及凱文・凱勒（Kevin Lane Keller）。

◆《福利經濟學》（*Economics of Welfare*），1952年出版，作者爲亞瑟・庇古（Arthur Cecil Pigou）。

- 《影響力訂價》（*Impact Pricing*），2011年出版，作者爲馬克·斯蒂翁（Mark Stiving）。

第5章

- 〈價格公平性之消費者觀感〉（*Consumer perception of price (un) fairness*），2003年刊登於《消費者研究期刊》（*Journal of Consumer Research*），作者爲波頓（L. E. Bolton）、華洛普（ L. Warlop）及艾爾巴（J. W. Alba）。

- 〈網路訂價公平性認知〉（*Perceived fairness of pricing on the Internet*），2005年刊登於《經濟心理學期刊》（*Journal of Economic Psychology*），作者爲黃仁宏（指導教授）、張清德及Cathy Yi-Hsuan Chen。

- 〈新產品推介之決策與成功〉（*Launch decisions and new product success*），2000年刊登於《產品創新管理期刊》（*Journal of Product Innovation Management*），作者爲胡亭克（Erik Jan Hultink）、哈特（Susan Hart）、羅奔（Henry S. J. Robben）及葛里芬（Abbie Griffin）。

- 《訂價錯了》（*The Price Is Wrong*），2008年出版，作者爲莎拉·麥斯威爾（Sarah Maxwell）。

- 〈訂價中的購買者行爲程序公平〉（*Buyer behavior and procedural fairness in pricing: exploring the moderating role of product familiarity*），2005年刊登於《產品及品牌管理期刊》（*Journal of Product and*

Brand Management），作者爲Omar Shehryar 及杭特（David M. Hunt）。

- 〈價格、品質及價值之消費者觀感〉（*Consumer perception of price, quality and value*），1988年刊登於《行銷期刊》（*The Journal of Marketing*），作者爲蔡特漢（Valarie A. Zeithaml）。

第 6 章

- 〈價格記憶與歐元現金轉換〉（*Memory for prices and the Euro cash changeover: an analysis for cinema prices in Italy*），由Vincenzo Cestari、Paolo del Giovane及Clelia Rossi-Arnaud發表於2007年的《義大利銀行經濟研究報告》。
- 〈促銷推廣的框架結構〉（*The framing of sales promotions: effects on reference price change*），1989年刊登於《消費者研究前瞻》（*Advance in Consumer Research*），作者爲戴蒙（William D. Diamond）及坎貝爾（Leland Campbell）。
- 〈產品適用對消費者預期、需求及價格之影響〉（*Effects of product trial on consumer expectations, demand and prices*），1985年刊登於《消費者研究期刊》，作者爲高凌（Patricia A. Goering）。
- 〈每日幾分錢：交易評估的時間價格重構效應〉（*Pennies-a-day: the effect of temporal reframing on transaction evaluation*），1998年刊登於《消費者研究期刊》，作者爲古韋爾（J. T. Gourville）。
- 〈內部參考訂價及外部參考訂價之忠誠度差異〉（*Loyalty*

differences in the use of internal and external reference prices），1995年刊登於《行銷快報》（*Marketing Letters*），作者爲Tridib Mazumdar及Purushottam Papatla。

◆〈品牌選擇之參考訂價模型〉（*A reference price model of brand choice*），1986年刊登於《消費者研究期刊》，作者爲拉賽爾・維納（Russell S. Wlner）。

第7章

◆〈錨定、活化與價值建構〉（*Anchoring, activation and the construction of values*），1999年刊登於《組織行爲與人類決策流程》（*Organizational Behavior and Human Decision Processes*），作者爲查普曼（Gretchen B. Chapman）及強森（Eric J. Johnson）。

◆〈錨定與調整之探討〉（*The anchoring-and-adjustment heuristic*），2006年刊登於《心理科學》（*Psychological Science*），作者爲埃普利（Nicholas Epley）及吉洛維奇（Thomas Gilovich）。

◆〈偏好反轉〉（*Preference reversals: a broader perspective*），1983年刊登於《美國經濟評論》（*The American Economic Review*），作者爲斯洛維奇（Paul Slovic）及利切坦斯登（Sarah Lichtenstein）。

◆〈消費者如何評估產品組合〉（*How buyers evaluate product bundles*），1994年刊登於《消費者研究期刊》，作者爲亞達夫（M. S. Yadav）。

第8章

- 〈私有品牌與國有品牌之競爭互動評估〉（*Assessing the competitive interaction between private labels and national brands*），2000年刊登於《企業期刊》（*The Journal of Business*），作者爲柯特利爾（Ronald W. Cotterill）、普特西斯（William P. Putsis Jr.）及達爾（Ravi Dhar）。
- 〈動態競爭的訂價策略〉（*Dynamic competitive pricing strategies*），1992年刊登於《國際行銷研究期刊》（*International Journal of Research in Marketing*），作者爲考夫蘭（Anne T. Coughlan）及曼特拉（Murali K. Mantrala）。
- 〈論競爭合理性的理論〉（*Towards a general theory of competitive rationality*），1992年刊登於《行銷期刊》，作者爲迪克森（Peter R. Dickson）。
- 〈競爭市場下被掩蓋的特色、消費者短視及資訊壓抑〉（*Shrouded attributes, consumer myopia and information suppression in competitive markets*），作者爲加貝克斯（Xavier Gabaix）及萊布森（David Laibson），2005年發表於美國國家經濟研究局（NBER）研究報告11755號。
- 〈掠奪性訂價的心理學〉（*The psychology of predatory pricing: why predatory pricing pays*），1985年刊登於《西南法律期刊》（*Southwestern Law Journal*），作者爲葛拉（Harry S. Gerla）。

◆〈零售訂價與競爭效應〉（*Retailer pricing and competitive effects*），2009年刊登於《零售業期刊》（*Journal of Retailing*），作者爲科帕爾（Praveen Kopalle）等。

第 9 章

◆〈尋找多維空間的主觀優勢〉（*Seeking subjective dominance in multidimensional space*），1995年刊登於《組織行爲與人類決策流程》，作者爲艾瑞利（Dan Ariely）及華爾斯頓（Thomas S. Wallsten）。

◆〈抉擇實驗與條件評價的誘餌效應〉（*Decoy effects in choice experiments and contingent valuation*），2003年刊登於《土地經濟學》（*Land Economics*），作者爲貝特曼（Ian J. Bateman）、孟若（Alistair Munro）及坡（Gregory L. Poe）。

◆〈論參考點依賴偏好理論〉（*On the theory of reference-dependent preferences*），2003年刊登於《經濟行爲與組織期刊》（*Journal of Economic Behavior & Organization*），作者爲孟若（Alistair Munro）及薩格登（Robert Sugden）。

◆〈脈絡下的選擇〉（*Choice in context*），1992年刊登於《行銷研究期刊》（*Journal of Marketing Research*），作者爲賽門森（Itamar Simonson）及特沃斯基（Amos Tversky）。

第10章

- 〈不確定性與雙曲貼現〉（*Uncertainty and hyperbolic discounting*），2005年刊登於《美國經濟評論》，作者為達斯古塔（P. Dasgupta）及麥斯金（E. Maskin）。

- 〈金雞蛋與雙曲貼現〉（*Golden eggs and hyperbolic discounting*），1997年刊登於《經濟學季刊》（*The Quarterly Journal of Economics*），作者為萊布森（David Laibson）。

- 〈心理距離〉（*Psychological distance*），選自《社會心理學：基本原則指南》（*Social Psychology: Handbook of Basic Principles*），2007年出版，作者為李柏曼（Nira Liberman）、特羅普（Yaacov Trope）及史蒂芬（Elena Stephan）。

- 〈經殺蟲劑處理的蚊帳在奈及利亞5個社區的假設與實際付款意願〉（*Hypothetical and actual willingness-to-pay for insecticide-treated nets in five Nigerian communities*），2001年刊登於《熱帶醫學及國際健康》（*Tropical Medicine and International Health*），作者為Obinna Onwujekwe等。

- 〈經濟學與心理學？雙曲貼現個案〉（*Economics and Psychology? The case of hyperbolic discounting*），2003年刊登於《國際經濟評論》（*International Economic Review*），作者為魯賓斯坦（Ariel Rubinstein）。

- 〈解釋水平與心理距離〉（*Construal levels and psychological distance*），2007年刊登於《消費者心理期刊》（*Journal of*

Consumer Psychology），作者爲特羅普（Yaacov Trope）、里柏曼（Nira Liberman）及瓦克斯拉克（Cheryl Wakslak）。

第 11 章

- 〈出眾產品的訂價〉（*Pricing of conspicuous goods*），2005年刊登於《行銷研究期刊》，作者爲阿瑪多斯（Wilfred Amaldoss）及傑恩（Sanjay Jain）。

- 〈反常：稟賦效應、損失規避及現狀偏誤〉（*Anomalies: the endowment effect, loss aversion and status quo bias*），1991年刊登於《經濟遠景期刊》（*The Journal of Economic Perspectives*），作者爲康納曼（Daniel Kahneman）、克尼區（Jack L. Knetsch）及賽勒（Richard H. Thaler）。

- 〈社會福利與人際關係中的決策〉（*Social utility and decision-making in interpersonal contexts*），1989年刊登於《人格與社會心理學期刊》（*Journal of Personality and Social Psychology*），作者爲魯文斯坦（George F. Loewenstein）、湯普森（Leigh Thompson）及貝瑟曼（Max H. Bazerman）。

- 〈消費者的價格主觀認知〉（*Buyers' subjective perceptions of price*），1973年刊登於《行銷研究期刊》，作者爲蒙若（Kent B. Monroe）。

- 〈消費行爲的社會學習與同儕效應〉（*Social learning and peer effects in consumption: evidence from movie sales*），2011刊登於《經濟學研

究評論》（*Review of Economic Studies*），作者為莫雷提（Enrico Moretti）。

◆〈價格、品牌名稱以及產品組成特色為認知品質的決定因素〉（*Price, brand name and product composition characteristics as determinants of perceived quality*），1971年刊登於《應用心理學期刊》（*Journal of Applied Psychology*），作者為賈柯比（Jacob Jacoby）、奧爾森（Jerry C. Olson）及哈達克（Rafael A. Haddock）。

第12章

◆〈商品組合與獨占事業之負擔〉（*Commodity bundling and the burden of monopoly*），1976年刊登於《經濟學期刊》，作者為亞當斯（William James Adams）及葉倫（Janet L. Yellen）。

◆〈最佳化組合訂價〉（*Optimal bundle pricing*），1990年刊登於《管理科學》（*Management Science*），作者為韓森（Ward Hanson）及馬丁（R. Kipp Martin）。

◆〈組合與搭售訂價法〉（*Component versus bundle pricing*），1995年刊登於《商業研究期刊》（*Journal of Business Research*），作者為凱克（Ajit Kaicker）、貝爾登（William O. Bearden）及曼寧（Kenneth C. Manning）。

◆〈搭售策略之優點〉（*The benefits of bundling strategies*），2000年刊登於《*Schmalenbach Business Review*》，作者為Torsten Olderog及Bernd Skiera。

第13章

- 《誰說人是理性的！》（*Predictably Irrational*），2008年出版，作者爲丹・艾瑞利（Dan Ariely）。

- 〈稟賦推進效應〉（*The endowed progress effect*），2006年刊登於《消費者研究期刊》，作者爲南斯（Joseph C. Nunes）及德雷茲（Xavier Dereze）。

- 《不敗行銷：大師傳授22個不可違反的市場法則》（*The 22 Immutable Laws of Marketing*），1994年出版，作者爲艾爾・賴茲（Al Ries）及傑克・屈特（Jack Trout）。

第14章

- 〈追加銷售下的產品促銷訂價〉（*Pricing promotional products under upselling*），2008年刊登於《製造與服務營運管理》（*Manufacturing & Service Operations Management*），作者爲艾丁（Goker Aydin）及奇亞（Serhan Ziya）。

- 〈要得愈多，得到愈多〉（*The more you ask for, the more you get*），1996年刊登於《應用認知心理學》（*Applied Cognitive Psychology*），作者爲查普曼（G. B Chapman）及伯恩斯坦（B. H. Bornstein）。

雖然學術文獻並沒有針對追加銷售進行廣泛研究，但有一些暢銷書籍觸及到這個主題，例如：

◆《追加銷售的技巧》（*Upselling Techniques: That Really Work!*），2005年出版，作者爲史蒂芬．席夫曼（Stefen Schiffman）。

第 15 章

◆〈感知價值訂價法〉（*Perceived value approach to pricing*），1993年刊登於《產業行銷管理》（*Industrial Marketing Management*），作者爲寇特格（G. Dean Kortge）及歐康果（Patrick A. Okonkwo）。

榮恩．貝克（Ron Baker）針對價值訂價法寫過不少書，例如《啓動價值訂價》（*Implementing Value Pricing*）以及《價值訂價法》（*Pricing for Value*），主要對象是律師或會計師之類的專業服務。

「吸收訂價法」這個名詞在文獻中有不同的意思，我在這一章所採用的意思，是指購買價值比較小的產品時，心理層面的決定，會被一個更大的決定所吸收，因而變得比較容易。

第 16 章

代理人（principal-agent）問題，在大部分中級經濟學教科書和許多期刊文章都會提到，例如：

◆〈委託代理問題之分析〉（*An analysis of the principal-agent problem*），1983年刊登於《Econometrica》，作者爲葛洛斯曼（Sanford J. Grossman）及哈特（Oliver D. Hart）。

◆《激勵理論：委託代理模型》（*The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*），2001年出版，作者爲拉豐（Jean-Jacques

Laffont）及馬赫蒂摩（David Martimort）。

與「企業對企業銷售」相關的學術文獻更多，可以從以下書目著手：

- 〈企業對企業銷售之成功基本原則〉（*The basics of business-to-business sales success*），2010年5月刊登於《麥肯錫季刊》（*McKinsey Quarterly*），作者為波亞茲（Nate Boaz）、莫南（John Murnane）及納佛（Kevin Nuffer）。這篇文章亦可由網站：www.mckinseyquarterly.com/The_basics_of_business-to-business_sales_success_2586取得。

- 《B2B業務行銷基本法則》（*The Fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing*），2003年出版，作者為柯伊（John Coe）。

第 17 章

- 〈不對稱參考價格效應與動態訂價政策〉（*Asymmetric reference price effects and dynamic pricing policies*），1996年刊登於《行銷科學》，作者為科帕爾（Praveen K. Kopalle）、拉烏（Ambar G. Rao）及阿松桑（Joao L. Assuncao）。

- 〈競爭市場中的經銷訂價〉（*Distributor pricing in very competitive markets*），1990年刊登於《產業行銷管理》，作者為希普利（David Shipley）及波登（Elizabeth Bourdon）。

第18章

這個章節的主題，本身就有許多深入分析的學術著作。如果有興趣，建議從以下的文章選輯開始，再進一步探討這個主題。

- 《給予的科學》（*The Science of Giving*），2010年出版，由歐本海默（Daniel M. Oppenheimer）及歐利沃拉（Christopher Y. Olivola）選輯。

第19章

有關訂價的法律因各地司法制度不同而異。英國讀者可以在www.gov.uk/uk-welcomes-business找到一些有用的資訊。

由於本書主要是針對英國讀者，我並未研究其他國家的法令規定；但美國讀者可以從美國國家標準與技術研究院（National Institute of Standards and Technology）網站的導覽（www.nist.gov）著手。

另外還有一些資料提到訂價的相關法律：

- 〈自由的法律程度〉（*Legal degrees of freedom*），爲2010年出版的《價格優勢》（*The Price Advantage*）第9章，作者爲貝克（Walter L. Baker）、馬恩（Michael V. Marn）及扎瓦達（Craig C. Zawada）。

有關訂價的道德倫理議題，還沒有大規模的研究，但是行爲經濟學中關於倫理的研究文獻愈來愈多，例如：

- 〈慫恿的道德〉（*The ethics of nudge*）爲波凡斯（Luc Bovens）2009年發表於《偏好改變》（*Preference Change. Theory and Decision Library A*）。
- 〈誘哄慫恿可有適當的方式？〉（*Is there a right way to nudge?*），刊登於《社會學羅盤》（*Sociology Compass*），作者爲薩林傑（Evan Selinger）及懷特（Kyle Whyte）。

不過，這些主要是針對公共政策決策者關注的焦點，商場上的行爲經濟學倫理還未能發展成一門學科。

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

訂價背後的心理學：為什麼我要的是這個，最後卻買了那個？／李．考德威爾(Leigh Caldwell)著；林奕伶譯. -- 初版. -- 臺北市：大是文化, 2013.03
面；　公分. -- (Biz；108)
譯自：THE PSYCHOLOGY OF PRICE

ISBN 978-986-6037-76-4(平裝)

1. 價格策略

496.6　　102003224

Biz 108

訂價背後的心理學：為什麼我要的是這個，最後卻買了那個？

作　　者　李．考德威爾（Leigh Caldwell）
譯　　者　林奕伶
責任編輯　周詩婷
副總編輯　吳依瑋
發 行 人　徐仲秋
顧　　問　蘇拾平
會　　計　林妙燕
版權專員　林螢瑄
版權經理　郝麗珍
業務助理　馬絮盈
行銷企畫　蔡瑋玲
業務經理　吳幸錫
副總經理　陳雅雯
總 經 理　陳絜吾

出 版 者　大是文化有限公司　台北市衡陽路7號8樓
編輯部電話：（02）23757911　購書相關資訊請洽：（02）23757911 分機122
24小時讀者服務傳真：（02）23756999
讀者服務E-mail: haom@ms28.hinet.net
郵政劃撥帳號　19983366　戶名/ 大是文化有限公司

香港發行　大雁（香港）出版基地．里人文化
地址：香港荃灣橫龍街78號正好工業大廈25樓A室
電話：852-24192288　傳真：852-24191887
E-mail: anyone@biznetvigator.com

封面設計　劉子瑜
內頁排版　綠貝殼資訊有限公司
印　　刷　韋懋實業有限公司
出版日期　2013年3月26日初版一刷
2014年12月12日初版十八刷
定　　價　新台幣320元　（破損或缺頁的書，請寄回更換）
ISBN 978-986-6037-76-4（平裝）　Printed in Taiwan

THE PSYCHOLOGY OF PRICE © 2012 Leigh Caldwell
Original English language edition published by Crimson Publishing, Westminster House, Kew Rd, Richmond, Surrey, TW9 2ND, UK.
Complex Chinese language edition published in arrangement with Crimson Publishing Ltd., through The Grayhawk Agency.
Complex Chinese language copyright @ 2013 DOMAIN PUBLISHING COMPANY
All rights reserved. 有著作權，翻印必究

訂價絕對不是「成本＋利潤」，
而是一門「心理學」！
所以你得這樣思考：

◎你的產品，跟什麼擺在一起賣，差很大
用「效益矩陣」分析，拉高自家產品價值
販售環境會暗示顧客：這個產品價值多少？你賣的飲料，通路把你放在紅酒區還是啤酒區？

◎顧客不會說他最多願意付多少，如何套出來？
運用心理學設計市調問卷，就能看出受訪者多容易受到「暗示」的影響。

◎同樣的產品，如何讓顧客多掏些錢出來買？
「錨定法」、「誘餌法」各有巧妙，作者示範如何運用。

◎不跟著競爭對手打折，顧客還是會照買，怎麼辦到？
面對削價競爭，你有三種不必降價的聰明對策：保證退費、提供迷你版誘餌和促銷方案。哪一種最有效？

◎怎麼漲價，才可以不引起顧客的心理反彈？
賺最多的品項才調漲，但是全力宣傳沒調漲的品項。

◎小蝦米如何搭售大鯨魚，讓蝦米也可以賣很貴
你得善用異業合作，讓顧客不假思索就掏出錢來。

不論你賣的是什麼，產品也好、服務也好，賣給消費者、別家公司還是賣東西給政府，作者都能告訴你幾套心理學（行為經濟學）絕招。

ISBN 978-986-6037-76-4
00320
9 789866 037764
DB0108
定價320元
大是文化